

**Inauguraldissertation zur Erlangung des akademischen Grades einer Doktorin der  
Sozialwissenschaften der Universität Mannheim**

Titel der Dissertation:

Aktivierung und Auswirkungen geschlechtsstereotyper Wahrnehmung von  
Führungskompetenz im Bewerbungskontext

Anke v. Rennenkampff

Zum Eichenrück 29

69483 Wald-Michelbach

Dekanin: Prof. Dr. Peter Drewek

Gutachter: Prof. Dr. Dagmar Stahlberg  
Prof. Dr. Ulrich Kühnen

Tag der Disputation: Dienstag, 02. November 2005



## **Danksagungen**

Im Folgenden möchte ich allen Personen, die an der Entstehung dieser Arbeit beteiligt waren, danken. An erster Stelle möchte ich die Gutachter dieser Dissertation Prof. Dr. Dagmar Stahlberg und Prof. Dr. Ulrich Kühnen nennen. Der wissenschaftliche Gedankenaustausch bei der Entwicklung und Umsetzung der Forschungsideen war immer hilfreich und anregend. Ihre Offenheit und ihr Engagement waren für mich persönlich und für die Entstehung dieser Arbeit sehr wichtig.

An nächster Stelle möchte ich PD Dr. Sabine Sczesny danken. Die finanziellen Mittel für die Durchführung der Studien wurden durch das von ihr geleitete DFG Projekt „Geschlecht und Führung“ zur Verfügung gestellt. Sie unterstützte mich in allen Entstehungsschritten der Arbeit. Mein weiterer Dank gilt Prof. Dr. Herbert Bless für die Verfassung mehrerer Gutachten, über die mir ein Auslandsstipendium des DAAD gewährt wurde.

Weiterhin möchte ich mich bei allen Personen bedanken, die bei den Datenerhebungen mitgeholfen haben: Kathera Alawi, Janine Bosak, Daniela Cardillo, Eva Hegner, Julia Limbacher, Patrick Müller, Daniel Neff, Eva von Rennenkampff, Michael Riketta, Ulla Szillis, Bettina Staudenmaier, Sonja Walther, Klaus Weber und Marina Wöber. Besonders hervorheben möchte ich hier Bettina Staudenmaier und Daniela Cardillo, die auch während der vierten Studie immer die Nerven behielten!

Besonders bedanken möchte ich mich an dieser Stelle bei Reinhard Pollak, Sabine Sczsney, Bettina Staudenmaier und Ulla Szillis für das Korrekturlesen der Arbeit. Eure Kommentare waren neben ihrer Treffsicherheit auch von bestechender Ehrlichkeit.

Nochmals an alle: vielen, vielen Dank!

## Inhaltsverzeichnis

<b>I</b>	<b>Einleitung</b>	10
<b>II</b>	<b>Theorieteil</b>	14
1	Geschlechtsstereotype	14
1.1	Definition und Inhalt	14
1.2	Funktionsweise und Aktivierung von Stereotypen	18
1.3	Der Einfluss von Geschlechtsstereotypen auf die soziale Wahrnehmung	22
1.4	Zusammenfassung	24
2	Geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führung	26
2.1	Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen	27
2.2	Führung und Geschlecht	29
2.3	Sozialpsychologische Erklärungsansätze für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen	36
2.4	Zusammenfassung	49
3	Geschlechtsstereotype äußere Erscheinung	52
3.1	Physische Merkmale	54
3.2	Der Einfluss einer geschlechtsstereotypen äußeren Erscheinung auf die Zuschreibung von Führungskompetenz	56
3.3	Moderatorvariablen einer geschlechtsstereotypen äußeren Erscheinung auf die Zuschreibung von Führungskompetenz	60
3.3.1	<i>The Babyish Overgeneralization Effect</i> und das Phänomen der Gesichtsreife	61
3.3.2	Attraktivität	65
3.3.3	Sympathiewirkung	69
3.4	Einfluss der selbstgewählten Merkmale auf die geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führungskompetenz	71

3.4.1	Der Einfluss der Kleidung auf die soziale Wahrnehmung	73
3.4.2	Der Einfluss von Make-up auf die soziale Wahrnehmung	80
3.5	Zusammenfassung	81
4	Erwartungseffekte – „When Believing Is Seeing“	82
4.1	Perzeptuelle und behaviorale Erwartungseffekte	82
4.2	Wie kommt erwartungskonformes Verhalten zustande?	87
4.3	Erwartungskonformes Verhalten aufgrund von Geschlechtsstereotypen	89
4.4	Wann kommt es zu behavioralen Erwartungseffekten?	94
4.5	Konsequenzen von erwartungskonformem Verhalten	98
4.6	Zusammenfassung	102
<b>III</b>	<b>Methodenteil</b>	104
1	Experiment 1	106
1.1	Fragestellung und Hypothesen	106
1.2	Überblick über Experiment 1	107
1.3	Stichprobe	109
1.4	Operationalisierung der Variablen	109
1.4.1	Unabhängige Variablen	112
1.4.2	Abhängige Variablen	114
1.5	Manipulation Check und Kontrollvariablen	115
1.6	Durchführung	116
1.7	Ergebnisse	118
1.7.1	Überprüfung der Manipulation der äußeren Erscheinung	118
1.7.2	Analyse der Zuschreibung von Führungskompetenz	124
1.7.3	Analyse und statistische Kontrolle der Attraktivität und Sympathiewirkung	129
1.8	Zusammenfassung der Ergebnisse und Diskussion	138
2	Experiment 2	143
2.1	Fragestellung und Hypothesen	145

2.2	Überblick über Experiment 2	146
2.3	Stichprobe	147
2.4	Operationalisierung der Variablen	148
2.5	Manipulation Check und Kontrollvariablen	152
2.6	Durchführung	152
2.7	Ergebnisse	155
2.7.1	Überprüfung der Manipulation der äußeren Erscheinung	155
2.7.2	Analyse der Zuschreibung von Aufgabenorientierung	160
2.7.3	Analyse der Zuschreibung von Mitarbeiterorientierung	165
2.7.4	Analyse und statistische Kontrolle der „Attraktivität“ und „Sympathiewirkung“	168
2.8	Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse	176
3	Experiment 3	181
3.1	Fragestellung und Hypothesen	182
3.2	Überblick über Experiment 3	182
3.3	Stichprobe	184
3.4	Operationalisierung der Variablen	184
3.4.1	Unabhängige Variablen	184
3.4.2	Abhängige Variablen	185
3.5	Kontrollvariablen	186
3.6	Durchführung	187
3.7	Ergebnisse – Analyse der Auswahl der Fragen	189
3.8	Zusammenfassung der Ergebnisse und Diskussion	190
4	Experiment 4	193
4.1	Fragestellung und Hypothesen	195
4.2	Überblick über Experiment 4	197
4.3	Stichprobe	198
4.4	Operationalisierung der Variablen	199
4.5	Manipulation Check und Kontrollvariablen	202

4.6	Durchführung	203
4.7	Ergebnisse	209
4.7.1	Ergebnisse „Interviewer“	209
4.7.1.1	Überprüfung der Manipulation der äußeren Erscheinung	209
4.7.1.2	Analyse der Zuschreibung von Führungskompetenz	211
4.7.1.3	Analyse und statistische Kontrolle der Attraktivität und Sympathiewirkung	213
4.7.1.4	Analyse und statistische Kontrolle des Einflusses der Stimme der Bewerberinnen	217
4.7.2	Ergebnisse „Bewerberinnen“	222
4.7.2.1	Analyse der Emotionen der Bewerberinnen während des Interviews	222
4.7.2.2	Analyse der Beurteilung der Interviewer durch die Bewerberinnen	224
4.7.2.3	Analyse der Selbstzuschreibung von Führungskompetenz	226
4.7.3	Ergebnisse „Beurteiler“	228
4.7.3.1	Analyse der Zuschreibung von Führungskompetenz	228
4.8	Zusammenfassung der Ergebnisse und Diskussion	232
4.8.1	Diskussion und Zusammenfassung der Ergebnisse der „Interviewer“	232
4.8.2	Diskussion und Zusammenfassung der Ergebnisse der „Bewerberinnen“	235
4.8.3	Diskussion und Zusammenfassung der Auswertung der Interviews	238
<b>IV</b>	<b>Abschließende Diskussion</b>	<b>240</b>
1	Gegenüberstellung und Diskussion der durchgeführten Studien und ihrer Ergebnisse	241
1.1	Einfluss des Stimuluspersonengeschlechts auf die Wahrnehmung von Führungskompetenz	241
1.2	Einfluss biologisch festgelegter und manipulierbarer Merkmale der äußeren Erscheinung auf die geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führungskompetenz	242
1.3	Einfluss der Anforderungen des Führungsstils auf die Zuschreibung von Führungskompetenz	243
1.4	Anwendung konfirmatorischer Prüfstrategien aufgrund von	



	Geschlechtsstereotypen basierend auf der äußeren Erscheinung	244
1.5	Entstehung von behavioralen Erwartungseffekten im Bewerbungskontext aufgrund der äußeren Erscheinung	245
1.6	Auswirkung von Erwartungshaltungen auf die Selbstwahrnehmung	246
2	Beschränkungen hinsichtlich der Interpretation der Ergebnisse und zukünftige Forschungsansätze	247
<b>V</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	255
<b>VI</b>	<b>Anhang</b>	

**„Der Briefschreiber ist voller Dankbarkeit. Sein Leben habe sich verändert, nun glänze er in seinem Job und bekomme neue Anerkennung. Er verdanke das, schreibt der Herr, seinem Schönheitschirurgen. Der hatte ihm ein neues Kinn verpasst, eines von diesen kräftigeren, etwas kantigen Modellen. "Ausdruck von Dynamik und Durchsetzungsfähigkeit", sagt Prof. Dr. med. Heinz Bull, dessen Hände das neue Kinn fertigten und nun den Dankesbrief halten. Erwartungen erfüllt, steht in dem Brief. Der Banker ist befördert worden.“**

**Financial Times Deutschland  
12.09.2003**

## **I Einleitung**

Im Zeitalter von *political correctness* scheinen die traditionellen Beziehungsmuster zwischen den Geschlechtern und die strikte Definition von „Männlichkeit“ und „Weiblichkeit“ ins Wanken geraten zu sein. In der gesellschaftlichen Wirklichkeit ist die soziale Ungleichheit aufgrund des Geschlechts jedoch nach wie vor deutlich sichtbar: „Männlich“ und „weiblich“ sind feststehende Deutungsmuster von Verhaltensweisen und gleichzeitig für die Zuweisung von sozialen Rollen und Status innerhalb der gesellschaftlichen Hierarchieebenen zuständig. Besonders auffällig ist die Diskrepanz zwischen Männern und Frauen, wenn es um die Besetzung von Führungspositionen geht. Zahlreiche sozialwissenschaftliche Veröffentlichungen belegen die geringe Repräsentanz von Frauen in Führungsebenen (Dienel, 1996; Hadler & Domsch, 1994). Das gilt für den wirtschaftlichen Bereich ebenso wie für die Bereiche Gesundheitswesen, Politik, Kultur und Ausbildung (Eagly & Karau, 1991). Die Mehrzahl der Organisationen in allen gesellschaftlichen Gebieten stellt Frauen seltener für Führungspositionen ein als gleich qualifizierte Männer und befördert diese auch seltener auf solche Positionen (Glick, Zion & Nelson, 1988). Frauen erhalten ein niedrigeres Gehalt als Männer in der gleichen Position und mit den äquivalenten Arbeitsaufgaben (Bischoff, 1999). Frauen erfahren im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen weniger moralische und finanzielle Unterstützung, weniger Autonomie und

weniger Würdigung ihrer Leistungen (Jacobs, 1989; Glick, 1991). Der Aufstieg in Spitzenpositionen mit weitreichender Personal- und Entscheidungsverantwortung gelingt nur wenigen Frauen: Je höher die Position desto größer ist die Kluft zwischen den Geschlechtern. Dagegen haben andere empirische Untersuchungen gezeigt, dass Frauen die Qualifikation für Führungsaufgaben mitbringen. So zeigen mehrere Studien, dass weibliche und männliche Führungskräfte sehr ähnliche Ziele, Fähigkeiten und arbeitsbezogene Eigenschaften besitzen (Eagly & Johnson, 1990; Eagly, Karau & Makhijani, 1995; Eagly, Mladinic & Klonsky, 1992; Stengel, 1990). Darüber hinaus sind fast genauso viele Frauen wie Männer berufstätig und zusätzlich ziehen Frauen in der beruflichen und führungsrelevanten Qualifikation mit Männern gleich (Statistisches Bundesamt, 2003). Wenn Frauen also kompetente Führungskräfte sind, warum gibt es dann so wenige Frauen in Führungspositionen?

Mit der vorliegenden Arbeit wird auf einen sozialpsychologischen Erklärungsansatz Bezug genommen: die geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führung. Danach werden Frauen, die möglicherweise die gleichen Verhaltensweisen aufweisen wie ihre männlichen Kollegen, in Bezug auf Führung deshalb anders wahrgenommen, weil das typische Bild der erfolgreichen Führungskraft stärker mit dem männlichen als mit dem weiblichen Stereotyp assoziiert ist (Dodge, Gilroy & Fenzel, 1995). Das bedeutet, dass Unterschiede vor allem im Auge des Betrachters entstehen, indem das Verhalten von potentiellen weiblichen Führungskräften stereotypisiert wahrgenommen wird. Laut Geschlechtsstereotyp besitzen Frauen solche Eigenschaften, die erfolgreiche Führungskräfte brauchen, in geringerem Ausmaß als Männer. Solche Eigenschaften sind zum Beispiel Durchsetzungsfähigkeit, Aggressivität, Dominanz und Eigeninitiative (Schein, 1973). Dadurch nehmen viele Menschen eine fehlende Passung zwischen den Anforderungen von Führungspositionen und den Fähigkeiten und Eigenschaften, die Frauen im Allgemeinen zugeschrieben werden, wahr. Aufgrund dieser geschlechtsstereotypen Wahrnehmung von Führung werden Frauen, wenn sie das gleiche Verhalten zeigen und die gleichen Qualifikationen aufweisen wie Männer, bezüglich ihrer Führungskompetenz unterschiedlich beurteilt.

Verschiedene Arbeiten haben gezeigt, dass in der Personenwahrnehmung die Orientierung an Geschlechterrollen (Eagly, 1987) und geschlechtstypischen Merkmalen (Deaux & Lewis, 1983; 1984) und weniger am Geschlecht an sich maßgeblich entscheidend für die resultierenden Erwartungs- und Einstellungsmuster ist. Aufbauend auf diesen Studien, untersucht die vorliegende Arbeit den Einfluss der physischen Komponente von Geschlechtsstereotypen auf die Zuschreibung von Führungskompetenz. Dabei geht es um die Frage, inwieweit bestimmte Merkmale der äußeren Erscheinung, die unabhängig von dem Geschlecht der zu beurteilenden Person entweder als „typisch maskulin“ oder als „typisch feminin“ gelten, den Eindruck von Führungskompetenz vermitteln. Weiter wird in diesem Zusammenhang die Komponente „physische Erscheinung“ - im Unterschied zu bisherigen Forschungsarbeiten (Sczesny, Spremann & Stahlberg, 1999; Sczesny & Stahlberg, 2002; Spremann, 2000) - genauer untersucht, indem zwischen biologisch festgelegten Merkmalen (Gesichtsform, Ausprägung der Kinn- und Augenpartie etc.) und manipulierbaren Merkmalen (Frisur, Make-up, Kleidung etc.) unterschieden wird. Es soll überprüft werden, ob beide Merkmalsgruppen unabhängig voneinander einen Einfluss auf die Wahrnehmung von Führungskompetenz haben. Unter der Annahme, dass solch eine verzerrte Wahrnehmung von Führungskompetenz besteht, sollen im zweiten Teil der Arbeit die Auswirkungen dieses Wahrnehmungsfehlers im weiteren Bewerbungsprozess behandelt werden. Konkret soll dabei die Frage untersucht werden, ob soziale Interaktionen während der Personalauswahl mit maskulin vs. feminin aussehenden Bewerbenden aufgrund geschlechtsstereotyper Erwartungen unterschiedlich verlaufen. Ziel dieser Studien ist es zu überprüfen, ob behaviorale Erwartungseffekte aufgrund einer geschlechtsstereotypen äußeren Erscheinung Personalauswahlprozesse in der Weise beeinflussen, dass das Verhalten der Bewerbenden mit den ursprünglichen Erwartungen der Beurteilenden einhergeht.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in drei Hauptabschnitte. Im theoretischen Teil wird zunächst auf grundlegende Begriffe und Definitionen aus dem Forschungsfeld der Geschlechtsstereotype eingegangen. Im zweiten Kapitel werden die Ergebnisse des sozialpsychologischen Ansatzes der geschlechtsstereotypen Wahrnehmung von

Führungskompetenz dargestellt. Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit dem Einfluss einer maskulinen bzw. femininen äußeren Erscheinung auf die Aktivierung von Geschlechtsstereotypen. Im letzten Abschnitt des Theorieteils sollen die Erwartungseffekte, die basierend auf Geschlechtsstereotypen ausgelöst werden können, sowie deren Einfluss auf soziale Interaktionen besprochen werden. Im Methodenteil wird zunächst ein Überblick über die Experimente der vorliegenden Arbeit gegeben. Deren Durchführung und Ergebnisse sind in den folgenden vier Abschnitten beschrieben. In einer abschließenden Diskussion werden die Ergebnisse der vier Studien zusammengefasst dargestellt und unter Berücksichtigung des aktuellen Forschungsstandes diskutiert. Die Arbeit endet mit Vorschlägen für weitere Forschungsansätze und einem Ausblick auf die zukünftige Entwicklung des Geschlechterverhältnisses in Führungspositionen.

## **II Theorieteil**

Da Geschlechtsstereotype im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit stehen, wird im Folgenden skizzierend auf deren Definition, Inhalte und Funktionsweise, sowie die diesbezüglich vorliegenden aktuellen Befunde eingegangen. Zunächst geht es darum, Geschlechtsstereotype zu definieren und deren Inhalt zu beschreiben (Abschnitt 1.1). Darauf folgend wird darauf eingegangen, wie Geschlechtsstereotype erfasst werden und warum bestimmte Eigenschaften Männern und andere Eigenschaften Frauen zugeschrieben werden. Der Abschnitt 1.2 beschäftigt sich mit der Funktionsweise und Aktivierung von Geschlechtsstereotypen. Dabei wird auf das Zusammenspiel aus bereits vorhandenem Wissen (Stereotypen) und neuen Informationen sowie auf die positiven und negativen Folgen dieses Zusammenspiels eingegangen. In Abschnitt 1.3 wird die Einflussnahme von drei Faktoren - Zielperson, Erwartungshaltungen und Situation - auf die Aktivierung von Geschlechtsstereotypen beschrieben. Dabei soll dargestellt werden, ob und inwieweit die genannten Bedingungen auf Personalauswahlprozesse zutreffen.

### **1 Geschlechtsstereotype**

#### **1.1 Definition und Inhalt**

Stereotype werden innerhalb der aktuellen Diskussion meist als kognitive Strukturen verstanden, die das Wissen über eine soziale Gruppe wiedergeben. Geschlechtsstereotype sind eine Form von Stereotypen. Sie stellen „Wissensstrukturen“ (Fiske & Taylor, 1991) über allgemein verbreitete Vorstellungen von „typisch männlichen“ und „typisch weiblichen“ Eigenschaften und Verhaltensweisen dar. Ashmore und Del Boca (1979) definieren Geschlechtsstereotype als strukturierte Muster von Einstellungen zu Eigenschaften von Männern und Frauen. Über verschiedene Altersstufen, Religionen, soziale Schichten, Familienstände und Bildungsklassen hinweg findet man konsistente Ergebnisse darüber, welche Eigenschaften als

charakteristisch für Männer und welche Eigenschaften als charakteristisch für Frauen gelten (Eckes, 1997). Die Inhalte von Geschlechtsstereotypen sind aufgrund umfangreicher empirischer Arbeiten eindeutig belegt (Deaux & Kite, 1993; Freeman, 1987). Um Geschlechtsstereotype explizit zu erfassen, werden Personen gefragt, in welchem Maße sie bestimmte Eigenschaften einem typischen Mann oder einer typischen Frau zuschreiben. Auf diese Weise entstehen Listen von unverbundenen Attributen, die in ihrer Typikalität entweder mit dem männlichen oder mit dem weiblichen Stereotyp verknüpft sind. Anhand von solchen Eigenschaftslisten entwickelten Rosenkrantz, Vogel, Bee, Broverman und Broverman (1968) den *Sex Role Stereotype Questionnaire*. Mit Hilfe dieses Fragebogens erfasste die Forschergruppe um Rosenkrantz die Inhalte der Geschlechtsstereotype, indem sie Teilnehmende auf Ratingskalen angeben ließen, inwieweit sie verschiedene Eigenschaften für typisch männlich oder typisch weiblich hielten. Zusätzlich wurde die soziale Erwünschtheit der abgefragten Items erfasst. Dadurch erhielten Rosenkrantz und KollegInnen neben einer Anzahl von typisch maskulinen und typisch femininen Eigenschaften zusätzlich Angaben darüber, welche Eigenschaften positiv im Sinne von gesellschaftlichen Normen und Werten angesehen werden. Die Ergebnisse zeigen, dass der typische Mann beispielsweise Rationalität, Selbstsicherheit, Unemotionalität, Leistungsorientierung, Unabhängigkeit, Konkurrenzfreude, Aggressivität und Dominanz besitzen sollte. Die typische Frau sollte hingegen Hilfsbereitschaft, Empathie, Sensibilität gegenüber anderen, Sanftheit, Einfühlungsvermögen, Abhängigkeit, Nachgiebigkeit, Emotionalität, Inkompetenz, Passivität, keinen Ehrgeiz und Reaktivität besitzen. Die männlichen Eigenschaften lassen sich unter dem Aspekt der Kompetenz oder Instrumentalität, die weiblichen unter dem der Wärme oder Expressivität zusammenfassen (Broverman, Vogel, Broverman, Clarkson & Rosenkrantz, 1972). Zusammenfassend beschreibt Heilman (1983) die Inhalte von männlichen und weiblichen Geschlechtsstereotypen wie folgt:

„With regard to achievement-oriented traits, men are thought to be competent and strong and women are thought to be incompetent and weak. Thus, whereas men are described as independent, active, competitive, self-

confident, and ambitious, women are described as dependent, passive, uncompetitive, unconfident, and unambitious. Men and women also are described differently being rated more positively: they are described as tender, understanding, concerned with other, and comfortable with their feelings, whereas men are described in opposite terms.” (S. 272).

Positiv bewertete Kompetenzeigenschaften des prototypischen Mannes stehen demnach ebenfalls positiv bewertete Emotionseigenschaften der prototypischen Frau gegenüber (Bierhoff-Alfermann, 1977). Insgesamt zeigt die Studie von Rosenkrantz und KollegInnen (1968), dass maskuline Eigenschaften positiver beurteilt werden als feminine Eigenschaften. Dieses Ergebnis wird auch durch eine Studie von Ruble und Ruble (1982) bestätigt. Ruble und Ruble bemerken allerdings einschränkend, dass diese Daten Einstellungen zwischen 1968 und 1972 widerspiegeln und deuten an, dass dieses Ergebnis nicht zeitresistent sein muss. Diese Annahme wird von einer Untersuchung von Deaux und Kite (1993) bestätigt. Ihre Studie liefert Hinweise dafür, dass sich trotz starker Änderungsresistenz die Inhalte des männlichen Stereotyps bezüglich seiner sozialen Erwünschtheit zum Negativen und die Inhalte des weiblichen Stereotyps zum Positiven verändern. Ebenfalls einschränkend wird von Eagly und Mladinic (1994) über die Studie von Rosenkrantz et al. (1968) bemerkt, dass sich nur dann eine negativere Bewertung femininer Eigenschaften zeigt, wenn die Anzahl der positiv bewerteten femininen Eigenschaften mit der Anzahl der positiv bewerteten maskulinen Eigenschaften verglichen wird. Dieser Effekt zeigt sich nicht, wenn die durchschnittliche Erwünschtheit über alle maskulinen und femininen Eigenschaften hinweg gebildet wird. Mit anderen Worten: Die Varianz der Bewertung typisch maskuliner Eigenschaften ist wesentlich größer als die typisch femininer Eigenschaften.

Auf die Frage, warum die aufgeführten Eigenschaften als typisch männlich oder typisch weiblich gelten, gibt die *social role theory* von Eagly (1987) eine Antwort. Nach dieser Theorie beruhen Geschlechtsstereotype auf den Rollen, die Männer und Frauen in der Gesellschaft im Allgemeinen einnehmen. Nach Eagly besteht eine generelle Tendenz des Menschen dazu in erster Linie Dinge zu tun, die im Einklang mit ihrer kulturell



definierten Geschlechtsrolle stehen. Auf diese Weise entgehen Menschen gesellschaftlichen Sanktionen: Personen, die Verhalten zeigen, das mit ihrer Geschlechtsrolle übereinstimmt, werden sozial belohnt, indem ihnen Anerkennung und gesellschaftliches Wohlwollen entgegengebracht wird. Menschen, die Verhalten zeigen, das mit ihrer Geschlechtsrolle nicht übereinstimmt, werden sozial bestraft, indem ihnen durch die Gesellschaft Missfallen signalisiert und weniger Anerkennung und Respekt entgegengebracht wird. Menschen verhalten sich in der Regel konform mit den Erwartungen, die an sie gestellt werden und ebenso orientieren sie sich an den Möglichkeiten und Anforderungen ihrer sozialen Rolle. Obwohl Menschen in der Regel hoffen, Rollen wählen zu können, die im Einklang mit ihren Interessen stehen, ist der Einfluss, den unsere soziale Rolle auf unsere Interessen hat, vermutlich größer als der Einfluss, den unsere Interessen auf unsere soziale Rolle haben. Menschen internalisieren die Implikationen ihrer sozialen Rolle (Fazio, Effrein & Falender, 1981). Das heißt, es besteht die Möglichkeit, dass Menschen die an sie gerichteten sozialen Erwartungen internalisieren und dadurch intrinsisch motiviert sind, ihrer Geschlechtsrolle entsprechendes Verhalten zu zeigen. Als Ergebnis geschlechtsstereotyper Erwartungen und des Rollenverhaltens von Frauen aufgrund dieser Erwartungen, wird Frauen eine natürliche Disposition für untergeordnete Berufe zugeschrieben. Im Gegensatz dazu wird Männern als Ergebnis von geschlechtsstereotypen Erwartungen und ihrem Rollenverhalten eine natürliche Disposition für statushohe Berufe zugeschrieben. Eagly und Karau (2002) nehmen daher an, dass ihnen auch die zugehörigen Eigenschaften zugeschrieben werden. Sie fassen die typischen Eigenschaften von Frauen unter dem Begriff *communal attributes* und diejenigen von Männern unter dem Begriff *agentic attributes* zusammen. Das heißt, auf die typische Frau treffen Eigenschaften zu, die sich mit dem „welfare of other people“ beschäftigen, während dem typischen Mann Eigenschaften zugesprochen werden, die mit der Ausführung von Tätigkeiten (*agentic skills*) in Verbindung stehen. Daraus schließen Eagly und Kaurau Folgendes: Da Frauen in der Regel Rollen besetzen, die *communal skills* erfordern, werden Frauen auch als *communal* eingeschätzt. Männer dagegen besetzen in der Regel Rollen, die *agentic skills* erfordern, so dass Männern häufiger *agentic skills* zugesprochen werden. Nach der

*social role theory* stellt die soziale Rolle die salienteste Informationsquelle darüber dar, welche Eigenschaften eine Person besitzt.

## 1.2 Funktionsweise und Aktivierung von Stereotypen

Menschen nehmen ständig verschiedene Eindrücke aus ihrer Umwelt über ihren sensorischen Wahrnehmungsapparat auf. Um diese Flut von Informationen zu bewältigen, wird zum einen ein Großteil der wahrgenommenen Informationen nicht weiterverarbeitet, zum anderen werden neue Impressionen durch bereits vorhandenes Wissen angereichert und ersetzt. Das bedeutet, dass kognitive Wahrnehmung immer aus der Wechselwirkung zwischen den kognitiven Strukturen des Wahrnehmenden und des Umweltkontextes besteht (Bargh & Pietromonaco, 1982; Gilbert & Hixon, 1991). Das heißt, das, was wahrgenommen wird, wird unter Bezugnahme auf das bereits vorhandene Wissen verarbeitet (Fiske & Neuberg, 1990). Ein Teil dieses bereits vorhandenen Wissens ist in Form von Stereotypen im Gedächtnis gespeichert.

Grundsätzlich gilt, dass der Prozess der kognitiven Wahrnehmung aufgrund der beschränkten kognitiven Kapazität des Menschen von ökonomischen Prinzipien geleitet wird. Wenn Menschen Stereotype benutzen, bedeutet das, dass sie ihre Eindrücke aufgrund von in Kategorien gespeichertem Wissen treffen und nicht aufgrund der vielfältigen individuellen Attribute einer Person. So kann die Flut von neuer Information reduziert und handhabbar gemacht werden (Stangor & Duan, 1991). Stereotypen-geleitete Verarbeitung ist hoch selektiv und macht es erst dadurch möglich, Struktur und Bedeutung in die unförmige Masse von Informationen zu bringen, die über den kognitiven Wahrnehmungsapparat einströmt. Als Wissensstrukturen tragen Stereotype wesentlich zur Vereinfachung der Verarbeitung von Informationen bei. Stereotypisierung kann also eine effiziente und „sparsame“ Art sein, unsere komplexe Umwelt zu organisieren. Stereotype sind aber nicht nur wichtig, da sie dazu beitragen, die Komplexität sozialer Interaktionen zu reduzieren, sondern auch, weil sie Vorhersagemöglichkeiten eröffnen, wenn nur wenige Informationen über eine bestimmte Person

vorliegen (Medin, 1988). Nach Tajfel (1981) befriedigen Stereotype dadurch das Bedürfnis nach Einfachheit, Klarheit und Vorhersehbarkeit in der Konfrontation mit komplexen sozialen Zusammenhängen. Stereotypisierung ist mit zwei Prozessen verknüpft: (1) Simplifizierung der Realität durch Generalisierung und (2) Vorhersagekraft durch Anreicherung mit gespeichertem Wissen.

Übertragen auf Geschlechtsstereotype bedeutet das: Sobald eine Person eine zweite Person trifft, müssen nicht alle Informationen über diese Person neu erfasst und verarbeitet werden. Stattdessen werden aus den bereits vorhandenen Schemata über Männer oder Frauen Informationen generalisiert und übertragen. Dadurch können Geschlechtsstereotype eine Grundlage für die Beurteilung von Individuen darstellen. Weniger positiv ist, dass stereotypengeleitete Verarbeitung mit erheblichem Informationsverlust einhergehen kann. Der Informationsverlust resultiert daraus, dass Stereotype über Personengruppen oft Übergeneralisierungen darstellen, die entweder inakkurat sind oder auf individuelle Gruppenmitglieder nicht zutreffen (Heilman, 1983). In diesem Fall können Geschlechtsstereotype die Grundlage für ungerechtfertigte Bevorzugung oder Benachteiligung bilden, die nicht darauf beruhen, was eine Person getan hat, sondern ob sie männlichen oder weiblichen Geschlechts ist. Eine Frau wird beispielsweise als Mitglied der Gruppe „Frauen“ wahrgenommen und dadurch werden ihr Eigenschaften dieser Gruppe zugeschrieben, wodurch ein Teil der Information über dieses Individuum aus geschlechtsstereotypem Wissen generalisiert oder übertragen wird (Fiske & Taylor, 1991).

Wie zu Beginn dieses Abschnitts beschrieben, besteht soziale Wahrnehmung aus einem Zusammenspiel aus bereits vorhandenem Wissen und neuen Informationen. Dadurch wird komplexe Informationsverarbeitung vereinfacht und auch unter suboptimalen Umständen möglich. Das bedeutet gleichzeitig, dass gerade unter erschwerten Verarbeitungsbedingungen verstärkt auf Stereotype zurückgegriffen wird, so dass mit hoher Wahrscheinlichkeit individuierende Information verloren geht. In diesem Sinne stellen Stereotype kognitive Werkzeuge dar, die helfen, mentale Kapazität zu sparen. Dadurch haben Stereotype insbesondere dann eine starke Wirkung, wenn nur wenige

Ressourcen zur Informationsverarbeitung zu Verfügung stehen (Macrae, Hewstone & Griffiths, 1993; Stangor & McMillan, 1992). Die relative Stärke des Einflusses stereotypengeleiteter Informationsquellen ist von mehreren Randbedingungen abhängig. Nach Stangor und McMillan (1992) besteht ein Erinnerungsvorteil für stereotypenkonsistente Informationen, wenn folgende Bedingungen zutreffen:

- starke Erwartungshaltungen
- schwierige oder komplexe Bedingungen (zum Beispiel: Zeitdruck, Komplexität der Aufgabe und Stress)
- inkonsistente oder unvollständige Stimulusinformation
- wenn der Stimulus über Eigenschaften einer Person und nicht über Verhaltensweisen präsentiert wird
- wenn das Ziel darin besteht, ein Objekt zu bewerten, und nicht darin, möglichst alle Informationen zu erinnern

Nach Stangor und McMillan kommt es unter diesen Bedingungen zu sogenannten *congruency effects* – das heißt, es besteht ein Erinnerungsvorteil für stereotypenkonsistente Informationen.

Neben den genannten Bedingungen hängt die Aktivierung und Benutzung von stereotypem Wissen von der Verfügbarkeit des Stereotypes ab. Ein Stimulus wird mit Hilfe des Stereotyps verarbeitet, welcher am verfügbarsten ist. Individuen, bei denen eine hohe Verfügbarkeit eines bestimmten Stereotypes besteht, sollten Informationen, die mit diesem Stereotyp in Einklang stehen, schneller verarbeiten und neue Informationen anhand dieses Stereotyps im Gedächtnis organisieren. Dadurch werden mehrdeutige Informationen in Übereinstimmung mit diesem stereotypen Wissen interpretiert. Das Geschlecht einer Person ist aufgrund seiner physischen Manifestation und der hohen kulturellen Relevanz eine sehr gut verfügbare Kategorie, so dass die Wahrscheinlichkeit sehr groß ist, dass es als soziale Kategorie zur Verarbeitung neuer Informationen herangezogen wird (Fiske & Stevens, 1993). Die Zugänglichkeit von mentalen Kategorien hängt von zwei Aspekten ab: (1) Dem *recency* und (2) dem *frequency* Prinzip. Das *recency* Prinzip beschreibt das Phänomen, dass Kategorien, die im Gedächtnis erst kürzlich aktiviert waren, schneller und leichter erneut aufgerufen

werden können. Das *frequency* Prinzip beschreibt das Phänomen, nach dem mit der Häufigkeit der Aktivierung die Zugänglichkeit zeitlich überdauernd zunimmt. Wenn Stereotype oft benutzt werden, wird ihre Aktivierung aufgrund des *recency* und des *frequency* Prinzips immer wahrscheinlicher. Dadurch wird dieses Stereotyp zu einem chronisch verfügbaren Schema, das heißt es wird leicht und automatisch aktiviert. Geschlechtsstereotype stellen aufgrund ihrer hohen Salienz häufig chronisch verfügbare Schemata dar (Northcraft & Gutek, 1993). Eagly und Karau (2002) bemerken zusammenfassend:

„Not only is sex the personal characteristic that provides the strongest basis of categorizing people, even when compared with race, age and occupation, but also stereotypes about women and men are easily and automatically activated“ (p. 574).

Geschlechtsstereotype sind aus zwei Gründen stark verbreitet und resistent:

- (1) Oft und kürzlich aktivierte Stereotype sind verfügbarer als andere.
- (2) Viele verschiedene, leicht zugängliche Hinweisreize aktivieren Geschlechtsstereotype.

In der vorliegenden Arbeit soll der Einfluss von Geschlechterstereotypen im Bewerbungskontext untersucht werden. Es kann vermutet werden, dass die zuletzt genannten allgemeinen Aspekte über die Aktivierung und Anwendung von Stereotypen in besonderer Weise für diesen Kontext gelten: Die Bewertung von internen und externen Bewerbern und Bewerberinnen ist eine komplexe Aufgabe, die sich gerade dadurch auszeichnet, dass viele, oft nicht übereinstimmende und mehrdeutige Informationen vorliegen, die zusätzlich über eine bestimmte Zeitspanne hinweg verarbeitet werden müssen. Außerdem ist zu beachten, dass eine Entscheidung über Einstellungen, Entlassungen oder Beförderungen im Vordergrund dieser Prozesse steht. Es geht nicht darum, alle Informationen über den Bewerber oder die Bewerberin zu erinnern, sondern es soll eine möglichst eindeutige Entscheidung gefällt werden. In Anbetracht der genannten Punkte besteht innerhalb von Personalauswahlprozessen eine

hohe Wahrscheinlichkeit, dass Bedingungen vorliegen, die Erinnerungsvorteile für stereotypenkonsistente Informationen bieten.

### **1.3 Der Einfluss von Geschlechtsstereotypen auf die soziale Wahrnehmung**

Wie der obige Abschnitt beschrieben hat, hängt der Einfluss von Geschlechtsstereotypen auf unsere Eindrucksbildung und unsere Urteile davon ab, ob in der jeweiligen Situation entsprechende Geschlechtsschemata aktiviert sind (Stangor, Lynch, Duan & Glass, 1992). Deaux und Major (1987) entwickelten ein Interaktionsmodell, nach dem die Aktivierung von Geschlechtsstereotypen durch drei Aspekte beeinflusst wird:

- (1) Die äußere Erscheinung und das Verhalten der Zielperson
- (2) Die sozialen Erwartungen der wahrnehmenden Person
- (3) Die Situation

Der Einfluss der Zielperson besteht zum einen darin, dass die äußere Erscheinung Hinweisreize auf das Geschlecht der Person enthält. Neben den primären Geschlechtsmerkmalen stellen die sekundären Geschlechtsmerkmale Merkmale der äußeren Erscheinung dar, anhand derer die Zuordnung „Mann“ oder „Frau“ äußerst einfach vorzunehmen ist. Beim Menschen vollzieht sich die endgültige Ausbildung der sekundären Geschlechtsmerkmale während der Pubertät. Sie betrifft vor allem die Behaarung und die Stimme, sowie die Ausbildung der Brüste. Unterschiede in der Körpergröße und im Knochenbau sowie in anderen physiologischen Faktoren werden zuweilen auch als tertiäre Geschlechtsmerkmale bezeichnet. Die sekundären und tertiären Geschlechtsmerkmale sind bei Frauen in der Regel typisch feminin und bei Männern in der Regel typisch maskulin ausgeprägt. Allerdings besteht hier eine gewisse Variationsmöglichkeit. Das bedeutet, eine Person kann zwar männlichen oder weiblichen Geschlechts sein, aber ihre äußere Erscheinung kann das entgegengesetzte Schema nahe legen. Eine vierte Gruppe von Merkmalen der äußeren Erscheinung sind manipulierbare Merkmale. Damit sind veränderbare Merkmale wie Kleidung, Frisur

oder Make-up gemeint. Auch hier besteht die Möglichkeit einer femininen oder maskulinen Ausprägung.

Der zweite Aspekt des Interaktionsmodells von Deaux und Major betrifft die sozialen Erwartungen der wahrnehmenden Person. Wahrnehmende unterscheiden sich in ihrer allgemeinen (chronischen) und in ihrer momentanen Verfügbarkeit von Geschlechtsstereotypen. Es bestehen zum einen Unterschiede in der Zentralität der Kategorie Geschlecht und zum zweiten in der Bereitschaft, davon Gebrauch zu machen. Diese Unterschiede werden von Bem (1981) in ihrer *Gender Schema Theory* als *gender schematic* und *gender aschematic* differenziert. Dabei geht sie davon aus, dass Personen, die *gender schematic* sind, stets mit höherer Wahrscheinlichkeit Geschlechtsstereotype aktivieren und diese auch eher anwenden als Personen, die *gender aschematic* sind. *Gender schematic* Individuen weisen eine chronische Verfügbarkeit (vgl. Abschnitt 1.2) für Geschlechtsschemata auf, so dass ständig schemakongruente Informationen gesucht werden und neue Informationen schemakongruent assimiliert werden. Bei *gender aschematic* Personen müssen dagegen erst bestimmte Hinweisreize der Zielperson oder der Situation Geschlechtsstereotype aktivieren.

Der dritte Einflussfaktor des Modells von Deaux und Major ist die Situation: Bestimmte Merkmale der Situation tragen zur Aktivierung von Geschlechtsstereotypen bei. Die Situation kann darin variieren, inwieweit Geschlecht und Geschlechtsrollen salient sind. Eine Studie von Gutek und Morasch (1982) zeigt zum Beispiel, dass Frauen, die in typischen Männerberufen tätig sind, durch Kollegen und Kolleginnen andere Verhaltensweisen entgegengebracht wird als Frauen, die in typisch weiblichen Berufen arbeiten. Der Grund dafür liegt in dem sogenannten *sex role spillover*. Dieses Phänomen liegt nach Gutek und Morasch (1982) vor, wenn geschlechtstypische Erwartungen in die Arbeitswelt übertragen werden. Frauen in männerdominierten Berufen weichen von ihrer Geschlechtsrolle ab und werden deshalb im Gegensatz zu ihren männlichen Kollegen unterschiedlich behandelt. Diese Frauen erfahren, dass ihnen auch in der Arbeitswelt Verhalten entgegengebracht wird, das für „Frauen“

passend ist, aber unpassend für Ingenieure, Informatiker oder Manager. Frauen in typisch weiblichen Berufen (Grundschullehrerin, Krankenschwester oder Sekretärin) verletzen ihre Geschlechtsrolle nicht und werden – da Geschlechtsrolle und Berufsrolle hier übereinstimmen – nicht unterschiedlich behandelt.

In diesem Zusammenhang ist wichtig, dass der *token status* oder Minderheitenstatus von Frauen in Führungspositionen ihr Geschlecht zu einem salienten Merkmal macht (Cohen & Swim, 1995; Pettigrew & Martin, 1987). Dadurch besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass Geschlechtsstereotype aktiviert werden. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das weibliche Geschlecht im Zusammenhang mit Bewerbungen auf Führungspositionen mit hoher Wahrscheinlichkeit ein salientes Merkmal ist. Dafür gibt es zwei Gründe:

- (1) Führungspositionen sind männerdominierte Berufe (Bischoff, 1999; Eagly & Karau, 1991; Eagly & Karau, 2002).
- (2) Die Rolle einer Führungskraft stimmt nicht mit der Geschlechtsrolle der Frau überein (Schein, 1975; Schein, Mueller, Lituchy & Liu, 1996).

## 1.4 Zusammenfassung

Geschlechtsstereotype sind Wissensstrukturen, die Vorstellungen von typisch männlichen und typisch weiblichen Eigenschaften und Verhaltensweisen enthalten. Sie dienen zum einen der Vereinfachung der Realität durch Generalisierung. Zum anderen besitzen sie Vorhersagekraft durch die Anreicherung mit gespeichertem Wissen. Dadurch ist eine enorme Kapazitätsersparnis möglich. Andererseits geht eine stereotypengeleitete Verarbeitung mit Informationsverlust einher.

In der Forschungsliteratur werden konsistente Ergebnisse darüber berichtet, welche Eigenschaften als charakteristisch für Männer und Frauen gelten. Dem typischen Mann werden Eigenschaften zugeschrieben, die sich unter dem Begriff der Kompetenzeigenschaften zusammenfassen lassen: Dominanz, Rationalität, Selbstsicherheit,



Leistungsorientierung, Unabhängigkeit, Konkurrenzfreude und Aggressivität. Der typischen Frau werden Eigenschaften zugeschrieben, die sich unter dem Begriff der Emotionseigenschaften zusammenfassen lassen: Hilfsbereitschaft, Empathie, Sensibilität gegenüber anderen, Sanftheit, Einfühlungsvermögen, Abhängigkeit, Nachgiebigkeit, Emotionalität und Reaktivität. Neben Persönlichkeitseigenschaften beinhalten Geschlechtsstereotype auch Vorstellungen über eine geschlechtstypische äußere Erscheinung, Rollenverhalten und Berufe.

Geschlechtsstereotype werden durch Hinweisreize aktiviert. Die Wahrscheinlichkeit, dass Geschlechtsstereotype aktiviert werden, hängt von dem Verhalten und der äußeren Erscheinung der Zielperson, den sozialen Erwartungen der Rezipienten und der Situation ab. Die Arbeiten von Deaux und Lewis (1983; 1984) sprechen dafür, dass die äußere Erscheinung - unabhängig von dem eigentlichen Geschlecht der Person - die wichtigste Komponente bei der Aktivierung von Geschlechtsstereotypen ist. Zwei weitere Einflussfaktoren, die auf die Aktivierung und Verwendung von Stereotypen Einfluss haben, sind die Verfügbarkeit (wiederum abhängig von dem *recency*- und dem *frequency*-Prinzip) und die Höhe der zur Verfügung stehenden Verarbeitungskapazität.

## 2 Geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führung

Führung ist aus organisationspsychologischer Sicht eine unmittelbare, absichtliche und zielgerichtete Einflussnahme mit Hilfe von Kommunikationsmitteln (Schuler, 1995). Anders formuliert, ist eine Führungskraft eine Person, die andere Personen dazu bringt, bestimmte Ziele zu verfolgen. Auf welche Art und Weise Führung ausgeübt wird, kann höchst unterschiedlich sein. Alle Arten von Führungsverhalten haben jedoch drei Eigenschaften gemeinsam:

- (1) Führung ist ein Gruppenphänomen, das die Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen einschließt.
- (2) Führung ist intentionale soziale Einflussnahme (wobei es Differenzen darüber gibt, wer in einer Gruppe auf wen Einfluss ausübt und wie dieser Einfluss ausgeübt wird).
- (3) Führung zielt darauf ab, durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen (Schuler, 1995).

Die Führungsforschung der 70er und 80er Jahre verfolgte monokausal-personalistische Ansätze (Neuberger, 1976; Stogdill, 1974). Man ging von der Annahme aus, dass bestimmte Eigenschaften einer Person den Führungserfolg bedingen und verglich, inwieweit erfolgreiche Führungskräfte und nicht erfolgreiche Führungskräfte diese Eigenschaften besitzen. Tatsächlich fand man bei einer Vielzahl von Persönlichkeitsmerkmalen einen korrelativen Bezug zu Führungserfolg. Mehrere Untersuchungen zeigten, dass verschiedene Variablen wie Energie, Intelligenz, Dominanzstreben, Körpergröße, Gewicht, Selbstvertrauen, Leistungsmotivation, Kontaktfähigkeit, soziales Geschick etc. mit Führungserfolg korrelieren (Schuler, 1995). Kritisch muss angemerkt werden, dass unklar ist, welche Richtung der Kausalzusammenhang zwischen Eigenschaften und Erfolg hat. Hat sich der Erfolg als Führungskraft aufgrund der Persönlichkeitseigenschaften eingestellt oder hat sich die Persönlichkeit aufgrund des Erfolges als Führungskraft entsprechend verändert?

Aus diesem Forschungsansatz entwickelte sich die Frage, ob es einen bestimmten, zu jeder Zeit erfolgreichen Führungsstil gibt. Bezüglich dieser Frage, zeigen die

Ergebnisse der Ohio-Studie (Neuberger, 1976), dass zwei von einander unabhängige Faktoren, die den jeweiligen Führungsstil prägen, unterschieden werden können:

- (1) Consideration – soziale Besorgtheit
- (2) Initiating structure – Aufgabeninitiierung und -strukturierung

Diese Differenzierung findet sich auch in der Unterscheidung von Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung wieder: Soziale Besorgtheit entspricht dem mit Mitarbeiterorientierung assoziierten Führungsstil, während Aufgabeninitiierung- und -strukturierung dem mit Aufgabenorientierung assoziierten Führungsstils entspricht. Verschiedene Studien deuten an, dass *consideration* mit Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter korreliert, während *initiating structure* mit Zielerreichung korreliert (Schuler, 1995).

## **2.1 Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen**

Im Schuljahr 1999/2000 erhielten ca. 240.000 Schüler und Schülerinnen in Deutschland die Hochschul- bzw. Fachhochschulreife: 55,9% davon waren Frauen. Der Frauenanteil der Studierenden an deutschen Hochschulen im Jahr 2001/2002 lag bei 46,1% (Statistisches Bundesamt, 2000). Die Geschlechterverhältnisse zeigen folgendes: Obwohl weniger Männer die (Fach)- Hochschulreife erreicht haben, beginnt ein höherer Prozentsatz ein Studium. Verfolgt man die Lebensläufe der Studierenden weiter, so zeigt sich folgende Entwicklung: Während unter den männlichen Studienanfängern eines Jahrgangs ein Anstieg des Studienabbruchs von 23 – 25% im Jahre 1992 auf 28% im Jahr 2002 zu registrieren war, zeigt sich bei den Studienanfängerinnen ein gegensätzlicher Trend. Anfang der 90er Jahre verließen noch 28 – 30% der Frauen eines Studienjahrgangs die Hochschulen ohne Abschluss, inzwischen beträgt dieser Anteil 26%. Damit ist mittlerweile die Studienabbruchquote unter männlichen Studierenden höher als bei ihren Kommilitoninnen. Interessant sind auch Zahlen über den durchschnittlichen Studienerfolg von Männern und Frauen. Der Studienerfolg lässt sich durch die Indikatoren Fachstudiendauer und Abschlussnote abbilden. Für Absolventen, die im Jahr 2000 ein Universitätsdiplom oder einen vergleichbaren akademischen Grad

erlangten, zeigt sich dass Frauen durchschnittlich 11,8 Fachsemester bis zum Abschluss ihres Studiums benötigten, während Männer durchschnittlich 12,2 Fachsemester studierten. Die Fachstudiendauer der weiblichen Studierenden liegt somit geringfügig unter dem Vergleichswert der männlichen Kommilitonen. Der Vergleich der Noten ergibt kein eindeutiges Bild: Während männliche Studierende in den Fächergruppen Sprach- und Kulturwissenschaften sowie Mathematik und Naturwissenschaften tendenziell erfolgreicher abschneiden, erzielen die Studentinnen in den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften im Durchschnitt bessere Abschlussnoten als ihre männlichen Studienkollegen. Diese Zahlen zeigen, dass Frauen ein Hochschulstudium mindestens ebenso erfolgreich meistern wie ihre männlichen Kollegen. Dennoch beendete ein geringerer Anteil von Frauen im Vergleich zu Männern das Studium mit einer Promotion. Hier liegt der Frauenanteil bei 34,3%. Der Anteil der Frauen bei den Habilitationen betrug 2002 sogar nur 18,4%. Nach Abitur und Studium beginnt in der Regel das Berufsleben. Der Frauenanteil der Erwerbstätigen in Deutschland lag 2002 bei 46,4% (Statistisches Bundesamt, 2003). Betrachtet man allerdings das Geschlechterverhältnis in Führungspositionen, kann nicht mehr von Gleichverteilung ausgegangen werden. Der Frauenanteil liegt hier nur noch bei 13% (BDA, 2001). Dies entspricht nicht dem Geschlechterverhältnis der Absolventen von (Fach)hochschulen in Deutschland.<sup>1</sup> Das Geschlechterverhältnis entwickelt sich noch stärker zu Ungunsten von Frauen, wenn man unterschiedliche Hierarchieebenen betrachtet: Je höher die beruflichen Positionen um so geringer ist der Frauenanteil. Im Mittleren Management liegt der Frauenanteil bei 8% in Großunternehmen, bei 16% im Mittelstand und bei 18% bei Verbänden und Behörden. Im Topmanagement liegt der Frauenanteil in Großunternehmen bei 5%, im Mittelstand bei 8% und bei Verbänden und Behörden bei 11%. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Führungspositionen zu einem überproportional großen Teil mit Männern besetzt sind. Aus diesem Missverhältnis ergeben sich zwei Folgeprobleme: Zunächst besteht eine moralische Problematik. Frauen die eine Führungsposition anstreben, erreichen diese trotz angeblicher Chancengleichheit in geringerem Maße als Männer. Anders formuliert bedeutet dies, dass für die

---

<sup>1</sup> Kritisch muss angemerkt werden, dass der Frauenanteil in geistes- und sozialwissenschaftlichen, sowie in sprach- und literaturwissenschaftlichen Fächern höher ist. Das Ziel dieser Studiengänge ist nicht unmittelbar mit einer wirtschaftlichen Karriere verbunden.

soziale Gruppe der Frauen der Zugang zu der Ressource „Führungspositionen“ nur eingeschränkt möglich ist. Doch neben der Diskriminierung von Frauen, muss auch der wirtschaftliche Schaden in Betracht gezogen werden. Wenn eine Organisation ihre Führungskräfte nur aus dem männlichen Teil der Absolventen rekrutiert, kann nicht davon ausgegangen werden, dass in diesem Pool alle qualifiziertesten Führungskräfte zu finden sind. Dadurch entsteht ein Verlust an *human resources*, welcher in der heutigen Zeit für Industrie- und Dienstleistungsgesellschaften wie Deutschland die wichtigste Quelle für wirtschaftlichen Erfolg ist.

## 2.2 Führung und Geschlecht

Im Folgenden soll der Frage nachgegangen werden, ob es tatsächlich Unterschiede im Führungsverhalten von Männern und Frauen gibt, die die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungsebenen rechtfertigen können. Dabei geht es um Führungsmotivation, Führungsstile und Führungseffektivität.

Eine naheliegende Frage ist, inwieweit tatsächliche Geschlechtsunterschiede in der Führungsmotivation bestehen. Es könnte zum Beispiel sein, dass Frauen weniger karriereorientiert sind oder ein geringeres Machtmotiv aufweisen als Männer. Eine Metaanalyse von Eagly, Karau, Miner und Johnson (1994) bestätigt, dass Männern im Vergleich zu Frauen tatsächlich eine stärkere Führungsmotivation zu haben scheinen. In diesem Zusammenhang sollte jedoch beachtet werden, dass es für Frauen sozial unerwünscht ist, eine hohe Karriere- und Machtorientierung zu haben. Für Männer ist das Gegenteil der Fall. Daher könnten die Ergebnisse der Metaanalyse aufgrund von sozial erwünschtem Antwortverhalten zustande gekommen sein. Andere Untersuchungen fanden dagegen keine Geschlechtsunterschiede in der Karrieremotivation (Autenrieth, Chemnitzer & Domsch, 1993; Rowe & Snizek, 1995; Abele, 1994). Friedel-Howe (1990) analysierte Studien, die ausschließlich tatsächliche Führungskräften umfassten. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass weibliche Führungskräfte ihre männlichen Kollegen in ihrem Machtmotiv, in ihrer Leistungsmotivation sowie in der

Priorisierung ihres Berufs gegenüber ihrem Privatleben sogar übertreffen. Kritisch wird allerdings von der Autorin angemerkt, dass die befragten Managerinnen eine für Frauen eher untypische Auswahl repräsentieren. Verschiedene weitere Studien weisen darauf hin, dass Frauen im Vergleich zu Männern Einkommen und Status weniger stark betonen (Teichler, 1990), für aber Sozialleistungsaspekte, Arbeitsplatzsicherheit und Weiterbildungsmöglichkeiten als wichtiger ansehen. Beide Geschlechter sind jedoch ähnlich karrieremotiviert und aufstiegsorientiert (Riehle, 1996). Die Befundlage zur Führungsmotivation von Männern und Frauen ist somit uneinheitlich. Die Mehrheit der Studien spricht jedoch dafür, dass Führungskräfte beiderlei Geschlechts in gleichem Maße motiviert sind, Führungspositionen auszufüllen.

Ein weiterer geschlechtsspezifischer Unterschied könnte in den Führungsstilen von Männern und Frauen liegen. Eagly und Johnson (1990) untersuchten diese Fragestellung in einer Metaanalyse von 162 Studien. Ihre Hypothese war, dass Frauen eher zu einem interpersonellen, mitarbeiterorientierten und demokratischen Führungsstil neigen, während Männer eher zu einem aufgabenorientierten und autokratischen, direktiven Führungsstil neigen. Die Ergebnisse zeigen folgendes: Die Führungsstile von Männern und Frauen neigen nur zu geringen hypothesenkonformen Ausprägungen. Diese schwache Evidenz für die Annahmen der Autorinnen zeigte sich allerdings nur in Laborstudien, das heißt in relativ unnatürlichen Settings. Dieselben Annahmen konnten in Feldstudien hingegen nicht bestätigt werden. Eine Bestätigung der Hypothesen fand sich in Laborstudien auch nur dann, wenn die Versuchsteilnehmenden keine Führungskräfte oder Anwärtler auf Führungspositionen waren. Eagly und Johnson (1990) führen dies darauf zurück, dass die geschlechtsbezogenen Unterschiede der Führungsstile aus der Diskriminierung resultieren könnten, welche weibliche Führungskräfte am Arbeitsplatz erfahren. Sobald Frauen stereotyp männliches Verhalten zeigen, verletzen sie ihre Geschlechtsrolle und erfahren soziale Sanktionen. Eine Metaanalyse von Eagly, Makhijani und Klonsky (1992) zeigte, dass weibliche und männliche Führungskräfte nur dann gleich positive Beurteilungen über ihre Leistungen erhielten, wenn sie einen stereotyp femininen - also demokratisch-personenorientierten - Führungsstil ausübten. Im Unterschied dazu wurden Managerinnen, die einen stereotyp

maskulinen - also direktiv-aufgabenorientierten - Führungsstil zeigten, im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen negativer beurteilt. Weitere Ursachen für die gefundenen geschlechtsspezifischen Unterschiede der Führungsstile könnten in unterschiedlichen Persönlichkeiten und Interessen von Männern und Frauen (zum Beispiel dem ausgeprägteren Interesse von Frauen an anderen Menschen oder den größeren sozialen Fähigkeiten von Frauen) oder in evolutionär bedingten unterschiedlichen Fähigkeiten der Geschlechter liegen. Alles in allem zeigt die sozialpsychologische Forschung, dass sehr geringe bis keine Unterschiede im Führungsverhalten von Männern und Frauen bestehen.

Unabhängig von unterschiedlicher Führungsmotivation und unterschiedlichen Führungsstilen zählt – vor allem aus wirtschaftlicher Perspektive betrachtet – im Endeffekt nur der Führungserfolg. Daher stellt sich die Frage: Gibt es Unterschiede im Erfolg von männlichen und weiblichen Führungskräften? Wood (1987) analysierte die Effizienz von Führungskräften in Abhängigkeit des Geschlechts der Führungskraft und der Geschlechterzusammensetzung der Gruppe. Dabei zeigt sich, dass Aufgaben, die eine hohe Aufgaben- und Leistungsorientierung verlangten, von Männern effizienter gelöst werden als von Frauen. Dies gilt sowohl für Gruppen- als auch für Individualleistungen. Ganz anders sieht das Bild aus, wenn es sich um Aufgaben handelt, die ein hohes Maß an sozialer Kompetenz und gegenseitiger Absprache erfordern. Hier sind Frauengruppen den Männergruppen in ihren Leistungen überlegen. Nach Meinung der Forscher liegt der Grund für die Überlegenheit der Frauengruppe in ihrem Interaktionsstil. Müssen die Aufgaben individuell gelöst werden, so zeigten sich keine Geschlechtsunterschiede.

Eagly, Karau und Makhijani (1995) sind ebenfalls der Frage nach der Effektivität von männlichen und weiblichen Führungskräften nachgegangen. Eagly et al. sahen innerhalb der bisherigen sozialpsychologischen Forschung keinen Konsens darüber, ob die Effektivität von männlichen und weiblichen Führungskräften unterschiedlich, ähnlich oder gleich ist. Es finden sich allerdings zahlreiche mögliche Gründe, warum weibliche Führungskräfte weniger effizient arbeiten sollten als ihre männlichen

Kollegen. Zum einen könnten Misserfolgserwartungen die Leistungen von Frauen über eine sich selbst erfüllende Prophezeiung negativ beeinflussen. Außerdem könnten diese negativen Erwartungshaltungen zu einem verminderten Selbstbewusstsein von Frauen führen. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass Männer möglicherweise effizientere Führungskräfte sind, da ihnen im Vergleich zu Frauen weniger Vorurteile entgegengebracht werden. Eagly, Karau und Makhijani nennen auch einen Aspekt, der für eine höhere Effizienz weiblicher Führungskräfte gegenüber männlichen Führungskräften spricht: Da nur eine sehr geringe Auswahl von Frauen überhaupt in Führungspositionen gelangt, seien diese Frauen einem härteren Selektionsprozess ausgesetzt als männliche Bewerber. Weibliche Führungskräfte müssten daher im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen effizienter und qualifizierter sein. Die Metaanalyse von Eagly und KollegInnen (1995) fand keinen eindeutigen Beleg dafür, ob Männer und Frauen als Führungskräfte unterschiedlich oder gleichermaßen effektiv sind. Dieser Befund impliziert jedoch, dass weibliche Führungskräfte trotz möglicher Barrieren und Hindernisse ihre Rolle als Führungskraft genauso effektiv ausfüllen können wie ihre männlichen Kollegen. Die Inkonsistenz der Ergebnisse der einzelnen Studien der Metaanalyse deutet jedoch darauf hin, dass es bestimmte Bedingungen geben muss, unter denen Frauen oder Männer als Führungskräfte effizienter sind oder so wahrgenommen werden. Das diesbezüglich bedeutsamste Ergebnis war, dass in Führungspositionen, deren Anforderungen mit dem männlichen Stereotyp verknüpft sind, Männer effizienter wahrgenommen werden als Frauen, während hingegen in Führungspositionen, deren Anforderungen mit dem weiblichen Stereotyp verknüpft sind, Frauen effizienter wahrgenommen werden als Männer. Geschlechtsunterschiede hinsichtlich der Effektivität von Führungskräften korrelierten also mit den ursprünglichen Geschlechtsrollen. Frauen waren effektiver als Männer in Führungspositionen, die Kooperationsfähigkeit und Zusammenarbeit mit anderen verlangten. Männer waren effektiver als Frauen in Führungspositionen, die die Fähigkeit, andere zu befehligen und zu kontrollieren, verlangten. Zusammengefasst heißt dies, dass Führungskräfte immer dann erfolgreich waren, wenn ihre Führungsposition in Übereinstimmung mit ihrer Geschlechtsrolle stand. Des Weiteren zeigten die Ergebnisse der Studie von Eagly und KollegInnen, dass männliche



Führungskräfte in Vergleich mit weiblichen Führungskräften effektiver bewertet wurden, wenn die beurteilenden Personen mehrheitlich männlichen Geschlechts waren. Eine stärker diskriminierende Beurteilung von weiblichen Führungskräften durch Männer entsteht möglicherweise dadurch, dass Männer das Eintreten von Frauen in Führungspositionen als mögliche Bedrohung dieser bisher rein männlichen Positionen betrachten. Ein zweites wichtiges Ergebnis der Untersuchung war, dass die Effektivität weiblicher und männlicher Führungskräfte von dem gesellschaftlichen Bereich abhängt, in dem das Unternehmen oder die Organisation angesiedelt war. Vor allem im militärischen Bereich wurde die Effektivität von männlichen Führungskräften deutlich höher eingeschätzt als die Effektivität von weiblichen Führungskräften. Eine Erklärung für diesen Befund ist, dass Positionen innerhalb des Militärs als stereotyp maskulin bewertet werden und in der Regel auch mit Männern besetzt sind. Zum einen ist im militärischen Bereich der *lack of fit* (vgl. Abschnitt 2.3; Heilman, 1983) zwischen dem weiblichen Stereotyp und den Anforderungen einer Führungsposition noch größer als in anderen gesellschaftlichen Bereich. Zum anderen kommt aufgrund des hohen Männeranteils der *sex role spillover* stärker zum Tragen. Es gibt aber auch gesellschaftliche Bereiche, in denen die Effektivität von weiblichen Führungskräften höher ist. Dabei handelt es sich nach Eagly und KollegInnen um Wirtschaft, Ausbildung und Erziehung sowie Regierung und sozialstaatliche Einrichtungen. Da weit mehr Studien in diesen Bereichen durchgeführt wurden, zeigte die Metaanalyse zunächst das Ergebnis, dass keine Effizienzunterschiede zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften bestehen: Die große Anzahl von Studien mit einer geringen positiven Tendenz, dass Frauen effektiver sind als Männer, standen nur wenigen Studien aus dem militärischen Bereich gegenüber, in denen Männer deutlich effizienter waren. Ein dritter Faktor, der die Effektivität beeinflusste, war das Niveau der Führungsposition. Es zeigte sich, dass Männer im Unteren Management effektiver arbeiteten, während Frauen im Mittleren Management effektiver waren.<sup>2</sup> Dieses Ergebnis lässt sich erklären, wenn man die Fähigkeiten, die mit den Aufgaben des Unteren und des Mittleren Managements verknüpft sind, in Betracht zieht. Nach Paolillo (1981) verlangen die Arbeits-

---

<sup>2</sup> Es lässt sich noch keine Aussage über die Leistungen von Frauen im Topmanagement treffen, da noch zu wenige Frauen in diesen Positionen sind.

anforderungen des Unteren Managements technische Fähigkeiten, während die Aufgaben des Mittleren Managements stärker Kooperationsfähigkeit, Motivation von Mitarbeitenden und Personalentwicklung erfordern. In Übereinstimmung mit verschiedenen Arbeiten, die annehmen, dass Frauen durchschnittlich ausgeprägtere soziale Fähigkeiten besitzen, scheinen Frauen eher als Männer den Anforderungen von Positionen im Mittleren Management eher gerecht zu werden. Eine Alternativerklärung für die höhere Effizienz von Frauen im Mittleren Management ist, dass Vorurteile gegenüber weiblichen Führungskräften in *face-to-face* Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden - wie sie im Unteren Management auftreten - stärker ausgeprägt sind. Die Metaanalyse zeigt, dass die Leistungen von männlichen und weiblichen Führungskräften in jeweils geschlechtskongruenten Rollen und gesellschaftlichen Bereichen positiver bewertet wurden als in geschlechtsinkongruenten Bereichen. Uneindeutig ist nun, ob dieses Ergebnis geschlechtsstereotype Urteile reflektiert oder, ob tatsächliche Unterschiede in der Effektivität von Männern und Frauen in bestimmten Führungsposition bestehen. Eagly, Karau und Makhijani (1995) begegnen dieser Kritik, indem sie anführen, dass die durchschnittlichen Ergebnisse von objektiven und subjektiven Messungen keine Unterschiede aufwiesen.<sup>3</sup> Wenn das Geschlecht der Führungsperson in Gruppen und Organisationen völlig unbedeutend wäre, sollte es auch irrelevant für die Effizienz von Führungskräften sein, das heißt Männer und Frauen sollten unabhängig von ihrem Führungsstil, der Gruppenzusammensetzung und des gesellschaftlichen Bereichs, in dem sie tätig sind, als Führungskräfte gleiche Leistungen zeigen. Die Ergebnisse der Metaanalyse von Eagly und KollegInnen sprechen dafür, dass geschlechtsstereotype Erwartungen auf Personen in Führungspositionen übertragen werden und die Effizienz von Führungskräften beeinflussen. Trotz dieser Einschränkung kommt die Studie von Eagly und Kollegen grundsätzlich zu dem Ergebnis, dass keine Unterschiede in der Führungseffektivität von Männern und Frauen bestehen. Die AutorInnen bemerken abschließend:

---

<sup>3</sup> Objektive Maße der Effizienz von Führungskräften sind zum Beispiel Gruppenproduktivitätsmessungen.

„Any fears that organizations would be in peril because they allow women to take the reins of leadership are unjustified from the perspective of our synthesis“ (S. 140).

Die Tatsache, dass insgesamt betrachtet allenfalls äußerst geringe Unterschiede in Führungsmotivation, Führungsstil, Führungserfolg und Effizienz zwischen Männern und Frauen gefunden wurden, legt die Vermutung nahe, dass der Minderheitenstatus von weiblichen Führungskräften anderweitig begründet sein muss. Es scheint vielmehr so, dass Frauen motiviert sind, Führungspositionen einzunehmen und dafür auch die nötige Ausbildung und fachliche Qualifikation mitbringen, aber innerhalb der Unternehmensorganisation gegen sogenannte *glass ceilings* (informelle Machtstrukturen, die Frauen daran hindern in hierarchisch höhere Positionen aufzusteigen) und *glass walls* (informelle Machtstrukturen, die verhindern, dass Frauen Positionen in Abteilungen übernehmen, die mit Macht und Einfluss ausgestattet sind) ankämpfen müssen. In der sozialwissenschaftlichen Forschung wird daher die These vertreten, dass der Minderheitenstatus von Frauen in Führungspositionen nicht durch Geschlechtsunterschiede bezüglich der Führungskompetenz zustande kommt, und somit alternative Erklärungsansätze gefunden werden müssen (Schuler, 1998).

Im Folgenden soll auf den sozialpsychologischen Erklärungsansatz der geschlechtsstereotypen Wahrnehmung von Führung eingegangen werden. Geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führung kann als mitverantwortlich für die Ungleichverteilung von Frauen und Männern in Führungspositionen angesehen werden: Frauen, die die gleichen Eigenschaften und Verhaltensweisen aufweisen wie Männer, werden bezüglich ihrer Führungskompetenz unterschiedlich wahrgenommen, weil der Prototyp der erfolgreichen Führungskraft in der Fremdwahrnehmung stärker mit dem männlichen als mit dem weiblichen Geschlechtsstereotyp korreliert ist. Im nächsten Abschnitt wird diese Aussage genauer erklärt und theoretisch untermauert.

### **2.3 Sozialpsychologische Erklärungsansätze für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen**

Wie im vorigen Abschnitt dargestellt, sind Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert und erreichen trotz formaler Gleichstellung, gleicher Schul- und Berufsausbildung und ähnlich hohen Anteilen von berufstätigen Frauen im Vergleich zu Männern nicht in gleichem Maße Führungsebenen. In der Forschungsliteratur werden verschiedene mögliche Ursachen, die diese Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen erklären könnten, diskutiert: Unterschiedliches Qualifikationsniveau von Männern und Frauen, Unvereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familienarbeit oder Mädchensozialisation. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit einem sozialpsychologischen Ansatz zur Erklärung der beschriebenen Unterrepräsentanz: Es geht um geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führungskompetenz. Vorwegnehmend kann bereits an dieser Stelle gesagt werden, dass der sozialpsychologische Forschungsstand zu diskriminierenden Personalbeurteilungen von Frauen verschiedene Ergebnisse zeigt: In Abhängigkeit von Kontext, Berufsfeld und dargebotener Informationsmenge variieren die Beurteilungen der Leistungen von Frauen als Führungskräfte. Als Konsens zeigen jedoch viele Studien, dass stereotypenbasierte, diskriminierende Vorstellungen über die Fähigkeiten von Frauen als Führungskräfte existieren und angewendet werden.

Eine Studie über die Wirksamkeit von Geschlechtsstereotypen im Leistungsbereich stammt von Goldberg (1968). In dieser Untersuchung hatten Versuchsteilnehmende die Aufgabe, einen Artikel zu lesen und anschließend zu bewerten. Die Ergebnisse zeigen, dass ein und derselbe Artikel als intelligenter, gründlicher recherchiert und überzeugender bewertet wurde, wenn die Versuchspersonen annahmen, dass der Artikel von einem männlichen Autor verfasst war, als wenn der Artikel einer Autorin zugeschrieben wurde. Allerdings konnte dieser Effekt nicht in allen Bedingungen des Experiments gezeigt werden. Bei der Betrachtung jedes einzelnen Artikels zeigte sich, dass lediglich die Artikel, die einen traditionell männlichen Bereich - in diesem Fall Jura und Städteplanung oder einem geschlechtsneutralen Bereich (Linguistik) -

behandelten, signifikant besser bewertet wurden, wenn der Autor angeblich männlich war. Dieser Befund wird von weiteren Studien (Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992; Ollian, Schwab & Haberfeld, 1988) bestätigt. Swim, Borgida, Maruyama und Myers (1989) untersuchten in einer Meta-Analyse Studien des sogenannten Goldberg-Paradigmas. Ihre Ergebnisse zeigen, dass der durchschnittliche Unterschied in der Bewertung von Männern und Frauen vernachlässigbar ist. Insgesamt zeigte sich allerdings die Tendenz, dass Frauen ungünstiger als Männer beurteilt wurden, wenn eine geringe Menge an Information und ein neutraler oder maskuliner Kontext dargeboten war. Eine Meta-Analyse der Goldberg-Paradigma Studien von Eagly, Makhijani und Klonsky (1992) berücksichtigte nur Studien, in denen die Führungskompetenz von Männern und Frauen zur Beurteilung stand. Auch hier zeigte sich nur eine äußerst geringe Tendenz, dass Frauen negativer beurteilt wurden als Männer. Diese Tendenz war allerdings dann stärker, wenn Frauen stereotyp männliches Verhalten zeigten, die Berufsfelder und Rollen männerdominiert und die Beurteilenden männlichen Geschlechts waren. Die Urteilsverzerrungen zu Ungunsten von Frauen treten also insbesondere dann auf, wenn sie in Feldern tätig sind, die ihrer traditionellen Geschlechtsrolle widersprechen.

Dieses Ergebnis finden auch Davidson und Burke (2000) in ihrer Metaanalyse von Studien, die sich mit Geschlechtsdiskriminierung in simulierten Einstellungsinterviews beschäftigen. Die Autoren überprüften mit ihrer Studie vier Hypothesen:

- (1) Männliche Bewerber werden gegenüber weiblichen Bewerbern bevorzugt.
- (2) Bewerber, die sich auf eine Stelle bewerben, deren Anforderungen ihrem Geschlechtsstereotyp entsprechen, werden positiver beurteilt als Bewerber, deren Geschlechtsstereotyp nicht den Anforderungen der Stelle entspricht.
- (3) Männliche Beurteiler werden männliche Bewerber und weibliche Beurteiler werden weibliche Bewerber aufgrund des Phänomens des *ingroup favoritism*<sup>4</sup> bevorzugen.

---

<sup>4</sup> Das *ingroup favoritism* Phänomen bezeichnet die Tendenz, die eigene „ingroup“ gegenüber der „outgroup“ positiver zu bewerten.

- (4) Wenn nur wenige stellen- und bewerberrelevante Informationen vorliegen, werden weibliche Bewerber gegenüber männlichen Bewerbern benachteiligt. Diese Hypothese ergibt sich aus folgender Überlegung: Je mehr individuierende Informationen vorliegen, umso weniger wird auf Stereotype zur Urteilsbildung zurückgegriffen (vgl. Abschnitt 1.1).

Die Ergebnisse zeigen, dass es zu einer Benachteiligung von Bewerbern und Bewerberinnen kam, die sich auf Stellen beworben hatten, die untypisch für ihr Geschlecht waren (Hypothese 2). Weiter zeigen die Ergebnisse eine diskriminierende Beurteilung von Bewerberinnen im Vergleich zu Bewerbern, wenn nur wenige individuelle Informationen über die Stelle und die Bewerbenden vorlagen (Hypothese 4). Keine Bestätigung fanden Davidson und Burke für die Hypothesen 1 und 2: Die Bevorzugung von männlichen Bewerbern gegenüber weiblichen Bewerbern war statistisch nicht signifikant. Das Geschlecht der beurteilenden Person hatte zwar einen Einfluss auf die Beurteilung der Bewerber und Bewerberinnen, aber dieser Einfluss war nicht immer hypothesenkonform: Zwar wurden männliche Bewerber von männlichen Beurteilern bevorzugt, aber auch weibliche Beurteiler bevorzugten männliche Bewerber vor weiblichen Bewerbern. Dieser Befund zeigt stereotypengeleitete diskriminierende Personalbeurteilungen.

Die dargestellten Forschungsergebnisse zeigen, dass es eine Flut von Studien zur verzerrten Wahrnehmung der Leistungen von Frauen und Männern gibt. Es ist also hinreichend belegt, dass stereotypisierte Wahrnehmung und Beurteilung stattfindet. Schein (1973, 1975) beschäftigt sich mit der Frage, warum dies so ist, und führte zu der beschriebenen Ungleichverteilung (vgl. Abschnitt 2.1) von Männern und Frauen in Führungspositionen zwei Studien durch (1973, 1975). Dabei war ihr Ausgangspunkt der Folgende:

„Judging from the high ratio of men to women in managerial positions and the informal belief that this is how it should be, the managerial job can be classified as a masculine occupation. If so, then the managerial position would seem to require personal attributes often thought of

to be more characteristic of men than women.” (1975, S. 95).

Schein überprüfte 1973 an einer Stichprobe von 300 Managern und 1975 an einer Stichprobe von 167 Managerinnen des Mittleren Managements folgende Hypothese: Erfolgreichen Managern werden die gleichen Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale zugeschrieben, die im Allgemeinen auch Männern, aber nicht Frauen zugeschrieben werden. Die insgesamt 467 Versuchspersonen bewerteten anhand eines Fragebogens, inwieweit 92 Eigenschaften in der Regel auf Frauen im Allgemeinen, auf Männer im Allgemeinen und auf erfolgreiche Manager des Mittleren Managements zutreffen. Die Ergebnisse unterstützen die Hypothese, dass die wahrgenommene Ähnlichkeit zwischen den Eigenschaften einer erfolgreichen Führungskraft und den Eigenschaften von Männern im Allgemeinen größer war, als die wahrgenommene Ähnlichkeit zwischen Frauen im Allgemeinen und erfolgreichen Führungskräften. Diese Übereinstimmung der Eigenschaften von Männern und Managern wird als *think manager – think male* Phänomen bezeichnet (Schein, Mueller, Lituchy & Liu, 1996). Dieser wahrgenommene vermeintliche Zusammenhang zwischen Maskulinität und Führungskompetenz kann dazu führen, dass Männer im Vergleich zu Frauen als führungskompetenter eingeschätzt werden und daher eher auf eine Position befördert oder für eine Position eingestellt werden, die mit Führungsaufgaben verbunden ist (Schein, 1973; 1975). Auffällig ist, dass je älter die befragten Manager und Managerinnen in Scheins Studien waren, desto schwächer war die Korrelation zwischen den Eigenschaften von Managern und den Eigenschaften des typischen Mannes. Schein erklärt dieses Ergebnis folgendermaßen: Ältere Manager haben mehr Erfahrung mit Frauen in der Arbeitswelt während junge Manager und Managerinnen in der Regel männliche Führungskräfte als Vorbild sehen. Die Ergebnisse der weiblichen Stichprobe zeigen, dass auch Frauen eine stärkere Übereinstimmung zwischen typisch männlichen Kompetenzen und Führungskompetenzen annehmen. Daraus folgert Schein, dass weibliche Manager typisch männliche Charakteristika als eine Basis für Erfolg in Führungsaufgaben akzeptiert haben und in der Anpassung an diesen Stil eine Notwendigkeit sehen, wenn sie in Organisationen erfolgreich Führungsaufgaben

wahrnehmen wollen. Ein Vergleich zwischen der männlichen und der weiblichen Stichprobe zeigte zusätzlich, dass weibliche Manager die Eigenschaften von Frauen und Männern im Allgemeinen als ähnlicher bewerteten als männliche Manager dies taten. Dieses Ergebnis wird von Schein so interpretiert, dass sich in der Wahrnehmung von Frauen die weibliche Geschlechtsrolle verändert und sich damit der Rolle der Führungskraft angleicht.

Eine Replikation der Studien von Schein (1973; 1974) wurde von Sczesny, Spreemann und Stahlberg (1999) durchgeführt. Der von Sczesny und Kolleginnen entwickelte Fragebogen wurde im Vergleich zu dem von Schein verwendeten Fragebogen um Items, die speziell aus dem Führungskontext stammen (zum Beispiel: Kooperationsfähigkeit und Karriereorientierung) erweitert. Weiter wurde nicht nur die Fremdwahrnehmung – also die Zuschreibung bestimmter Eigenschaften auf andere Personengruppen – sondern auch die Selbstwahrnehmung – also die Zuschreibung von diesen Items auf die eigene Person – erfasst. Die Erhebung wurde an zwei Stichproben durchgeführt: (1) An Studierenden der Wirtschaftswissenschaften und (2) an Führungskräften. Die Befragten bewerteten „Führungskräfte im Allgemeinen“, „Männliche Führungskräfte“, „Weibliche Führungskräfte“, „Männer im Allgemeinen“, „Frauen im Allgemeinen“ oder sich selbst in Bezug auf die im Fragebogen erhobenen Eigenschaften. Die Ergebnisse der Fremdwahrnehmung entsprechen Scheins (1973, 1975) Ergebnissen: Das Bild der „Führungskraft im Allgemeinen“ wies eine deutlich höhere Übereinstimmung mit dem Bild „Männer im Allgemeinen“ und dem Bild der „Männlichen Führungskraft“ auf, während die Ähnlichkeit mit dem Bild der „Frau im Allgemeinen“ und dem Bild der „Weiblichen Führungskraft“ geringer war. Diese stereotypengeleitete Wahrnehmung weiblicher und männlicher Manager widersprach der Selbstwahrnehmung der Studierenden und Führungskräfte: Weibliche und männliche Befragte beider Stichproben unterschieden sich in der Selbstwahrnehmung ihrer Führungskompetenz nicht voneinander. Das Ergebnis der weiblichen Teilnehmenden ist verblüffend: Ihrer durchschnittlichen Aussage nach stufen sowohl die weiblichen Studierenden als auch die Managerinnen ihre Geschlechtsgenossinnen im Vergleich zu Männern als weniger führungskompetent ein, zählen sich selbst aber



nicht zu dieser Gruppe. Daran zeigt sich zum einen, dass das *think manager – think male* Stereotyp im menschlichen Urteilen fest verankert ist, und zum anderen, dass es aber - zumindest in diesem Fall - das Selbstwissen über die eigene Führungskompetenz nicht beeinflusst.

Die beiden dargestellten Studien zeigen, dass eine kognitive Verknüpfung zwischen dem männlichen Geschlechtsstereotyp und Führungskompetenz besteht. Mögliche Erklärungen und Auswirkungen des *think manager – think male* Phänomens werden von Heilman (1983) in ihrem *lack of fit* Modell dargestellt. Nach Heilman hängen die Erwartungen, wie erfolgreich eine Person eine bestimmte Position ausfüllen wird, von der wahrgenommenen Übereinstimmung zwischen der Einschätzung der Eigenschaften eines Individuums und der Einschätzung der Arbeitsanforderungen ab. Wie groß diese Übereinstimmung für die typischen Eigenschaften von Frauen und Führungspositionen ist, hängt von zwei Aspekten ab:

- (1) Dem Ausmaß in dem Geschlechtsstereotype angewendet werden.
- (2) Dem Ausmaß zu dem die betreffende Position als typisch maskulin bewertet wird.

Punkt (1) wurde in Abschnitt 1.2 bereits erläutert. Der nun folgende Abschnitt beschäftigt sich mit dem Aspekt, welche Faktoren Einfluss darauf haben, ob eine Position als typisch maskulin oder feminin bewertet wird.

Die Unterscheidung von typisch männlichen und typisch weiblichen Berufen hat mindestens drei Ursachen:

- (1) Die Unterscheidung beruht zum einen auf der traditionellen Arbeitsteilung im Haushalt. Der Mann geht als Versorger und Ernährer der Familie einer Erwerbsarbeit nach, während die Frau unbezahlte Hausarbeit erledigt, die mit Kochen, Putzen und Pflege der Kinder verbunden ist. Dadurch besteht

- die Tradition, dass Erwerbsarbeit - besonders wenn sie wichtig, anspruchsvoll und lukrativ ist - Männersache ist (Cookie & Holahan, 1982).
- (2) Zum zweiten beruht die Unterscheidung auf der statistischen Repräsentation von Männern und Frauen in bestimmten Berufen. In typisch weiblichen Berufen sind auch mehr Frauen tätig; genauso sind mehr Männer in typisch männlichen Berufen tätig (vgl. *social role theory*, Abschnitt 1; Eagly, 1987).
  - (3) Das Geschlecht einer Person ist mit der Zuschreibung bestimmter stereotyper Eigenschaften verbunden. Da Frauen zum Beispiel als hilfsbereit, warm und sensibel wahrgenommen werden, gelten sie auch als qualifizierter für typisch weibliche Berufe, die diese Eigenschaften verlangen. Dasselbe Prinzip gilt für Männer: Ihnen werden Eigenschaften wie Durchsetzungsfähigkeit, Kompetenz und Leistungsorientierung zugeschrieben, die in typisch männlichen Berufen benötigt werden. In der Arbeitswelt besetzen Frauen in der Regel untergeordnete Positionen, häufig in pflegenden und erziehenden Berufen, wie beispielsweise als Krankenschwester, Kindergärtnerin oder Grundschullehrerin. Dabei handelt es sich um Berufe, die Fähigkeiten verlangen, die dem Geschlechtsstereotyp der Frau zugeschrieben werden wie zum Beispiel Sensibilität gegenüber anderen, Hilfsbereitschaft, oder Einfühlungsvermögen. Statushöhere Berufe sind nicht nur seltener mit Frauen besetzt, sondern erfordern (angeblich) auch eine erfolgsorientierte Aggressivität, die mit den Eigenschaften der typischen Frau unvereinbar erscheinen.

Nach dem *lack of fit* Modell (Heilman, 1983) führt eine wahrgenommene gute Passung zu einer Erfolgserwartung, während eine wahrgenommene schlechte Passung zu der Erwartung von Misserfolg führt. Erwartungen über die Leistungsfähigkeit führen also zu einer positiv oder negativ gefärbten Disposition. Diese Erwartungshaltungen prägen die Selbsturteile und die Urteile über andere Personen sowie deren Verhaltensweisen. Diese Erwartungen beeinflussen, ob Personen eingestellt werden oder nicht, wie Arbeitsergebnisse bewertet und belohnt werden und wie Individuen ihre Karriere planen. Überträgt man dieses Modell auf erwerbstätige Frauen, so wird ersichtlich, dass

Fähigkeiten, die für maskuline Arbeitsaufgaben wie zum Beispiel Führungsaufgaben als unerlässlich angesehen werden, nicht mit den Eigenschaften übereinstimmen, die der typischen Frau zugeschrieben werden. Dadurch wird eine negative Erwartungshaltung gegenüber einer Frau als Führungskraft aufgebaut. Je größer die wahrgenommene Inkongruenz, desto größer ist auch die Wahrscheinlichkeit von stereotypengeprägten Verhaltensweisen gegenüber Frauen und stereotypengeprägten Urteilen über ihre Leistungen. Dies kann auch auf das eigene Verhalten und das Selbstbild von Frauen übertragen werden. So kann auch hier bei wahrgenommener Inkongruenz zwischen den Arbeitsanforderungen und der Geschlechtsrolle eine negative Erwartungshaltung aufgebaut werden, die sich in einem negativen Selbstkonzept und entsprechendem Verhalten gegenüber der Umwelt niederschlägt (Heilman, Simon & Repper, 1987). Aufgrund der wahrgenommenen Diskriminierung erfahren Frauen nicht nur „externe“ Nachteile (Nachteile, die aufgrund des Verhaltens anderer Person entstehen), sondern die Diskriminierung kann auch zu einem verminderten Selbstwertgefühl führen (Lenny, 1977) und *expectancy-confirming behavior* (Geis, 1993) auslösen. Diese doppelte Gefahr spricht Heilman (1983) in ihrem *lack of fit* Modell an: Nach diesem Modell kommt es für Frauen durch eine wahrgenommene fehlende Passung zwischen Person und Position zu zwei negativen Folgen:

- (1) Diskriminierung (hier besteht ein *other-directed sex bias*)
- (2) Self-limiting behavior (hier besteht ein *self-directed sex bias*)

Zunächst soll auf den Aspekt der Diskriminierung eingegangen werden. Diskriminierung resultiert nach Schein (1973, 1975) aus der fehlenden Übereinstimmung zwischen den Eigenschaften des weiblichen Geschlechtsstereotyps und den Anforderungen von Führungspositionen. Es kann bereits vor der Einstellung zu Diskriminierung kommen, indem Bewerberinnen gar nicht erst in die engere Wahl gezogen werden. Wenn eine Frau jedoch als potentielle Führungskraft eingestellt wird, so hängt ihr weiterer Werdegang davon ab, wie ihre Leistungen innerhalb der Organisation bewertet werden. Auch wenn Frauen identische Leistungen zeigen wie Männer, werden diese oft weniger positiv beurteilt (vgl. Goldberg-Paradigma, Abschnitt 2.1). Eine mögliche Ursache für diese negativere Beurteilung liegt darin, wie Menschen Erfolg attribuieren. Die Interpretation von erfolgreichem Verhalten, das von Frauen gezeigt wurde, stimmt nicht

mit der Interpretation des Verhaltens überein, wenn das Verhalten von einem Mann gezeigt wurde. Nach der Attributionstheorie von Feldman (1981), werden nur die Leistungen einer Person auf die Kompetenz und Fähigkeiten der Person zurückgeführt, wenn die Leistungen den an die Person gestellten Erwartungen entsprechen. Wenn eine Person erwartungsinkongruent handelt, wird das Ergebnis auf Faktoren zurückgeführt, die es ermöglichen, das Ergebnis als Ausnahme zu interpretieren. Solche Faktoren können zum Beispiel Glück, Kontext oder spezielle Anforderungen der Aufgabe sein. Entspricht das Ergebnis dagegen den Erwartungen, so wird das Ergebnis auf Faktoren zurückgeführt, die unmittelbar mit der Person zusammenhängen. Solche Faktoren können zum Beispiel Wissen, Kompetenz oder Geschick sein. Überträgt man die Annahmen der Attributionstheorie auf das *lack of fit* Modell, wird deutlich, dass aufgrund der negativen Erwartungshaltung gegenüber den Leistungen von Frauen in maskulinen Positionen ihre Leistungen bei Erfolg nicht auf ihre persönlichen Fähigkeiten zurückgeführt werden, sondern auf externe Ursachen. Misserfolg hingegen würde den Erwartungen entsprechen und somit auf die Person attribuiert werden. Bei der Zuschreibung von Erfolg bei den Leistungen von Männern verhält es sich genau umgekehrt: Erfolg wurde erwartet und wird daher auf persönliche Fähigkeiten zurückgeführt; Misserfolg dagegen wurde nicht erwartet und wird somit auf externe Faktoren zurückgeführt. Diese Überlegungen werden durch eine Untersuchung von Feldman-Summers und Kiesler (1974) bestätigt. In zwei Experimenten beurteilten Studierende die Leistungen von männlichen und weiblichen Zielpersonen in einem Test zu mathematischen und logischen Fähigkeiten oder als erfolgreicher Arzt. Erhoben wurde sowohl die Einschätzung der Fähigkeiten der Zielpersonen, als auch der Motivation, der Schwierigkeitsgrad der Aufgaben sowie der Einfluss von Glück. Es zeigte sich, dass weiblichen Zielpersonen eine höhere Motivation zugesprochen wurde als männlichen Zielpersonen. Dennoch schrieben männliche Versuchspersonen weiblichen Stimuluspersonen weniger Fähigkeiten und leichtere Arbeitsaufgaben zu als männlichen Stimuluspersonen. Dieses Ergebnis legt die Interpretation nahe, dass die Probanden davon ausgingen, dass sich Frauen sogar für einfache Aufgaben im Vergleich zu Männern mehr anstrengen müssen.

Der vorangegangene Abschnitt beschäftigte sich mit Diskriminierung, also einem *other directed bias*. Im Folgenden soll der zweite Punkt des *lack of fit* Modells von Heilman (1983) das *self-limiting behavior* besprochen werden. Der kommende Abschnitt beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit Frauen selbst für ihre Unterrepräsentanz auf Führungsebenen beitragen. Frauen, die erwerbstätig sind, arbeiten überproportional auf Positionen mit niedrigem Status. Ein möglicher Grund dafür ist, dass Frauen sich solche Positionen aussuchen. Diese vermeintliche Wahl erklärt Heilman wie folgt: Solch eine Entscheidung hängt davon ab, wo Frauen gute Erfolgchancen sehen. Karriere in den Bereichen Kinder, Familie, Krankenpflege oder Ausbildung entsprechen dem weiblichen Geschlechtsstereotyp. Damit geht die Erwartung einher, dass Frauen in diesen Bereichen erfolgreich sind. Diese Berufe haben jedoch einen geringen Status. Dennoch wählen Frauen verstärkt solche Berufe, da die Erfolgswahrscheinlichkeit in einem maskulinen und damit statushöheren Beruf aufgrund der vermeintlich fehlenden Übereinstimmung von Fähigkeiten und Anforderungen als geringer eingestuft wird. Ein weiterer Punkt ist, dass Frauen sich selbst und ihre Beiträge zum Unternehmenserfolg im Vergleich zu Männern unterbewerten (Deaux, 1979). Dies kann über die Attributionstheorie nach Feldmann (1981; Försterling, 1994) erklärt werden: Wenn das Ergebnis einer Aufgabe nicht mit den Erwartungen einer Person über ihre Fähigkeiten übereinstimmt, besteht die Tendenz, dass diese Person keine persönliche Verantwortung für ihre Leistung übernimmt. Das heißt, wenn Frauen eine Führungsaufgabe erfolgreich erfüllt haben, schreiben sie ihren Erfolg nicht ihrer eigenen Leistung, sondern externen Faktoren wie Glück oder Situationsvariablen zu. Wenn Verantwortung auf diese Weise attribuiert wird, beginnen sie einen Teufelskreis negativer Selbstbewertung. Als Konsequenz sind Frauen weniger risikobereit, stellen sich in geringerem Ausmaß als Männer in den Vordergrund und präsentieren sich negativer im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen (vgl. Sieverding, 2003). Eine zweite Quelle für *self-limiting behavior* sind die Reaktionen anderer, die Frauen während des Bewerbungsprozesses für eine Führungsposition oder als Führungskräfte erfahren. Reaktionen anderer Menschen gegenüber Personen und deren Verhaltensweisen und haben einen starken Einfluss auf die Entwicklung des Selbstkonzeptes<sup>5</sup> dieser Personen. Die Reaktionen

---

<sup>5</sup> Das Selbstkonzept ist die Summe der Eindrücke über die eigene Person (Smith & Mackie 2000)

anderer Personen dienen als eine Art Spiegel, in dem man sehen kann, welche Sichtweise andere haben (Miller & Turnbull, 1986). Wenn weibliche Führungskräfte diskriminierendes Verhalten durch ihre Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeiter oder Kunden erfahren, beeinflusst dies ihr Selbstkonzept. Dadurch kommt es zu einem geringeren Glauben an die eigenen Fähigkeiten als Führungskraft. Dieses verminderte Selbstbewusstsein hat Auswirkungen auf die Leistungen als Führungskraft.

Ähnliche Erklärungen für das *think manager – think male* Phänomen entwickelten Eagly und Karau (Eagly & Karau, 2002). Vorurteile gegenüber weiblichen Führungskräften entstehen laut Eagly und Karau wie folgt: Im Allgemeinen resultieren Vorurteile aus der wahrgenommenen Übereinstimmung zwischen den einer sozialen Gruppe typischerweise zugeschriebenen Eigenschaften und den Anforderungen der sozialen Rolle, die die Zielperson einnimmt oder einnehmen möchte. Ein Potential für Vorurteile besteht, wenn die stereotypen Vorstellungen, die eine Person über eine bestimmte soziale Gruppe hat, nicht mit den Eigenschaften übereinstimmen, die für ein erfolgreiches Ausfüllen der angestrebten sozialen Rolle notwendig sind. Diese Überlegungen bauen auf der *social role theory* (vgl. Kapitel 1; Eagly, 1987) auf. Nach der *social role theory* basieren Geschlechtsstereotype auf sozialen Rollen. Die Eigenschaften, die als notwendig betrachtet werden, um eine bestimmte soziale Rolle auszufüllen, werden der sozialen Gruppe, die diese Rolle in der Regel ausfüllt, als Persönlichkeitseigenschaften zugesprochen. Da Frauen im Allgemeinen soziale Rollen inne haben, die *communal attributes* erfordern, werden Frauen stärker als Männern *communal attributes* zugeschrieben. Männer dagegen nehmen im Allgemeinen soziale Rollen ein, die *agentic attributes* erfordern, so dass Männern deutlich mehr als Frauen *agentic attributes* zugeschrieben werden. Diese Annahmen bilden die Grundlage für die *role congruity theory* (Eagly & Karau, 2002). Diese Theorie beschreibt mögliche Gründe, warum Frauen weniger Führungskompetenz zugeschrieben wird als Männern. Die *role congruity theory* beruht auf zwei Annahmen:

- (1) Der typischen Frau werden stärker *communal attributes* zugeschrieben, während dem typischen Mann *agentic attributes* zugeschrieben werden. Das bedeutet, nach geschlechtsstereotypen Vorstellungen beschäftigen sich Frauen mit dem

*welfare of other people*, während dagegen Männer Verhalten zeigen, das mit Selbstbehauptung, Kontrolle und Selbstbewusstsein verbunden ist.

- (2) Ein Stereotyp hat deskriptive und präskriptive Bestandteile (Fiske et al., 1991). Der beschreibende Teil des Stereotyps beinhaltet die deskriptiven Merkmale einer typischen Frau oder eines typischen Mannes (vgl. Abschnitt 1). Hier geht es um die Merkmale, die Frauen und Männer angeblich haben. Der vorschreibende - präskriptive - Teil des Stereotyps sagt etwas darüber aus, wie sich ein Mitglied aus der Gruppe der Frauen oder aus der Gruppe der Männer verhalten sollte. Von Frauen werden gute zwischenmenschliche Fähigkeiten, Kooperationsfähigkeit, sympathisches Auftreten sowie Attraktivität erwartet. Von Männer wird dagegen erwartet, dass sie stark, konkurrierend und unabhängig sind (Fiske & Stevens, 1993).

Wenn die Eigenschaften und das Verhalten einer Person nicht mit den deskriptiven und präskriptiven Erwartungen übereinstimmen, wird diese Person soziale Sanktionen - vermittelt über sozialen Druck - erfahren. Der soziale Druck, der aus der Favorisierung von geschlechtsrollenkongruenten Verhaltensweisen entsteht, stellt für Frauen, die Führungspositionen einnehmen wollen, ein Problem dar, da Führungspositionen mit stereotyp maskulinen Eigenschaften verknüpft sind und dadurch auch mit der männlichen Geschlechtsrolle. Nach Eagly und Karau (2002) ergeben sich aus diesem Rollenkonflikt zwei Formen der Diskriminierung:

- (1) Frauen als potentielle Führungskräfte werden weniger kompetent beurteilt als Männer, weil ungleiche Erwartungen an die Eigenschaften des Geschlechtsstereotyps der Frau und die Eigenschaften einer typischen Führungskraft gestellt werden. Menschen haben ähnliche Vorstellungen über Führungskräfte und Männer, aber unähnliche Vorstellungen über Führungskräfte und Frauen. Diese Form der Diskriminierung resultiert aus den deskriptiven Bestandteilen von Stereotypen.
- (2) Gezeigtes Führungsverhalten von Frauen wird weniger positiv bewertet als dasselbe Verhalten von einem Mann, da erfolgreiche weibliche Führungskräfte, die mit ihrer Geschlechtsrolle verbundenen Erwartungen verletzen, wenn sie

typisch männliches Verhalten zeigen. Diese Form der Diskriminierung resultiert aus den präskriptiven Bestandteilen von Stereotypen.

Dadurch geraten weibliche Führungskräfte in eine Zwickmühle: Wenn sie sich entsprechend ihrer Geschlechtsrolle verhalten, führt dies dazu, dass sie die Anforderungen einer Führungsrolle (angeblich) nicht mehr erfüllen. Verhalten sie sich entsprechend den Anforderungen, die an sie als Führungskraft gestellt werden, so entspricht ihr Verhalten nicht mehr ihrer Geschlechtsrolle. Nach Eagly und Karau (2002) haben diese zwei Formen von Diskriminierung drei Konsequenzen für weibliche Führungskräfte:

- (1) Weniger positive Einstellungen gegenüber weiblichen Führungskräften verglichen mit männlichen Führungskräften.
- (2) Größere Schwierigkeiten für Frauen in Führungspositionen zu gelangen.
- (3) Größere Schwierigkeiten für Frauen als kompetente Führungskräfte anerkannt zu werden.

Nach Eagly und Karau (2002) hängt das Ausmaß dieser beiden Formen von Diskriminierung von verschiedenen Moderatorvariablen ab. Die erste Form der Diskriminierung ergibt sich aus der fehlenden Übereinstimmung zwischen der weiblichen Geschlechtsrolle und dem Stereotyp "Führungskraft". Wenn diese Übereinstimmung jedoch vorhanden ist, sollte die Diskriminierung abnehmen. Inwieweit eine Führungsposition als feminin definiert ist, kann von folgenden Variablen beeinflusst werden: Dem gesellschaftlichen Bereich, in dem die Organisation angesiedelt ist (Militär, Wissenschaft, Erziehungswesen, Wirtschaft etc.), dem kulturellen Milieu, dem Funktionsgebiet innerhalb der Organisation (Personal, Produktion, Entwicklung etc.) und dem Niveau der Führungsposition (Mittleres Management und Topmanagement).<sup>6</sup> Zusammenfassend kann angemerkt werden: Je androgyner eine

---

<sup>6</sup> Besonders in Bezug auf die beiden letztgenannten Punkte ist das sozialpsychologische Phänomen des *tokenism* interessant. Personen mit einem Minoritätenstatus erregen Aufmerksamkeit. Aufgrund ihres Status werden sie eher als Repräsentanten ihrer Kategorie wahrgenommen und stereotyp beurteilt. Als Konsequenz können sich Leistungsdruck aufgrund übertriebener Erwartungen und Extrembewertungen, sozialer Isolation und Zuweisung von geschlechtsstereotypen Rollen zeigen (Kanter, 1977; Pettigrew & Martin, 1987). Der Anteil von Frauen ist im Topmanagement besonders niedrig, als Folge ist hier ihr *token-Status* besonders auffällig.



Führungsposition definiert wird, desto schwächer sollte die Tendenz sein, dass Frauen im Vergleich zu Männern als weniger kompetent wahrgenommen werden.

Die zweite Form der Diskriminierung ergibt sich daraus, dass Frauen kein *agentic behavior* zeigen sollten, da dies ihre Geschlechtsrolle verletzt. Je stärker eine Führungsposition maskulin definiert ist oder je stärker Frauen maskulines Verhalten zeigen, desto wahrscheinlicher ist eine unvorteilhafte Beurteilung ihres Verhaltens. Wenn die Führungsposition feminines Verhalten erfordert oder weibliche Führungskräfte neben maskulinem auch feminines Verhalten zeigen können, sollte die Diskriminierung geringer werden, da Frauen ihren Führungsstil mit *communal attributes* ergänzen könnten. Dies würde es Frauen erlauben, auch Aspekte der weiblichen Geschlechtsrolle zu erfüllen. Demnach erhalten Frauen positivere Reaktionen auf ihren Führungsstil, wenn sie in ihr Verhaltensrepertoire feminine Verhaltensweisen wie Expressivität, Freundlichkeit und Partizipativität aufnehmen.<sup>7</sup>

## 2.4 Zusammenfassung

Führung ist unmittelbare, absichtliche und zielbezogene Einflussnahme mit Hilfe von Kommunikationsmitteln. Es wird die Annahme vertreten, dass je nach Anforderungen der Situation verschiedene Führungsstile erfolgreich sind. Dabei werden in erster Linie zwei Führungsstile unterschieden (Schuler, 1995):

- (1) Aufgabenorientierter Führungsstil
- (2) Personenorientierter Führungsstil

Metaanalysen zeigen, dass wenige bis gar keine Unterschiede in der Führungsmotivation, den Führungsstilen, dem Führungserfolg und der Effizienz von männlichen und weiblichen Führungskräften bestehen. Drei ineinander greifende, sozialpsychologische Ansätze versuchen, die dennoch vorhandene Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen zu erklären.

---

<sup>7</sup> Hier muss allerdings kritisch angemerkt werden, dass jede Person unabhängig von ihrem Geschlecht positive Reaktionen auf die genannten Verhaltensweisen erfahren sollte.

*Think manager – think male Phänomen:* Frauen, die die gleichen Qualifikationen und Verhaltensweisen aufweisen wie Männer, werden in Bezug auf Führung anders wahrgenommen, da der Prototyp der erfolgreichen Führungskraft in der Fremdwahrnehmung stärker mit dem männlichen als mit dem weiblichen Geschlechtsstereotyp korreliert ist.

- *Lack of fit Modell:* Die Erwartungen, wie erfolgreich eine Person eine bestimmte Position ausfüllen wird, hängen von der wahrgenommenen Übereinstimmung zwischen der Einschätzung der Eigenschaften eines Individuums und der Einschätzung der Arbeitsanforderungen ab. Wie groß diese Übereinstimmung ist, hängt von zwei Aspekten ab:
  - (1) Dem Ausmaß, in dem Geschlechtsstereotype auf eine Bewerberin angewendet werden.
  - (2) Dem Ausmaß, in dem eine Position als typisch maskulin bewertet wird.

Eine hohe Übereinstimmung von Anforderungen der Führungsposition und Eigenschaften der Führungskraft führt zu Erfolgserwartungen. Eine als gering wahrgenommene Übereinstimmung führt dagegen zu Misserfolgserwartungen. Erwartungen über die Leistungsfähigkeit führen zu positiven oder negativen Dispositionen, die Selbsturteile und Urteile über andere sowie Verhaltensweisen beeinflussen.

Dadurch kommt es zu zwei negativen Folgen für Frauen im Führungsbereich:

- (1) Diskriminierung (hier besteht ein *other-directed sex bias*) und
  - (2) *Self-limiting behavior* (hier besteht ein *self-directed sex bias*)
- *Role congruity theory:* Vorurteile entstehen aus einer wahrgenommenen Inkongruenz zwischen den typischen Eigenschaften eines Mitglieds einer sozialen Gruppe und den Anforderungen einer sozialen Rolle, die dieses Mitglied einnimmt oder einnehmen möchte. Daraus ergeben sich zwei Formen der Diskriminierung:
    - (1) Frauen werden im Vergleich zu Männern als potentielle Führungskräfte weniger kompetent wahrgenommen, da man ungleiche Erwartungen an die Eigenschaften des Geschlechts-

stereotyps der Frau und die Eigenschaften einer typischen Führungskraft stellt.

- (2) Gezeigtes Führungsverhalten von Frauen wird weniger positiv bewertet als das gleiche Verhalten bei einem Mann, da erfolgreiche weibliche Führungskräfte die mit ihrer Geschlechtsrolle verbundenen Erwartungen verletzen, indem sie typisch männliches Verhalten zeigen.

Dadurch stehen Frauen zwei Problemen gegenüber: Wenn sie sich entsprechend ihrer Geschlechtsrolle verhalten, führt dies dazu, dass sie die Anforderungen einer Führungsrolle angeblich nicht mehr erfüllen. Verhalten sie sich entsprechend den Anforderungen, die an sie als Führungskraft gestellt werden, entspricht ihr Verhalten nicht mehr ihrer Geschlechtsrolle.

Dadurch kann es zu drei negativen Folgen für Frauen kommen:

- (1) Weniger positive Einstellungen gegenüber weiblichen Führungskräften im Vergleich zu männlichen Führungskräften.
- (2) Größere Schwierigkeiten für Frauen im Vergleich zu Männern, in Führungspositionen zu gelangen.
- (3) Für Frauen ist es im Vergleich zu Männern schwieriger, als kompetente Führungskräfte anerkannt zu werden.

### 3 Geschlechtsstereotype äußere Erscheinung

Die Hauptforschungsfrage der vorliegenden Arbeit ist es zu überprüfen, welche Rolle geschlechtsstereotype Merkmale der äußeren Erscheinung von Bewerberinnen und Bewerbern auf eine bestimmte beruflichen Position bezüglich der Zuschreibung von Führungskompetenz spielen. Es wird vermutet, dass ein typisch maskulines Aussehen zu einer stärkeren Übereinstimmung mit maskulinen Anforderungen einer Führungsposition führt. Dies ist möglich, da laut Deaux und Lewis (1983; 1984) die äußere Erscheinung unabhängig vom Geschlecht der Person dazu führt, dass Rezipienten in einem starken Ausmaß auf die Ausprägung geschlechtsstereotyper Eigenschaften, Rollen oder Berufe schließen. Das heißt, nicht nur das Geschlecht an sich, sondern auch eine maskuline äußere Erscheinung führt zu einem wahrgenommenen *fit* mit Führungskompetenzen. Im Folgenden werden Studien dargestellt, die empirische Belege für die Annahme liefern, dass Geschlechtsstereotype nicht nur über das Geschlecht der Zielperson aktiviert werden, sondern auch aufgrund einer maskulinen beziehungsweise femininen äußeren Erscheinung. Unter Abschnitt 3.1 wird dargestellt, welche Ausprägungen der physischen Merkmale als maskulin oder feminin gelten. Im darauffolgenden Abschnitt werden Studien dargestellt, die den Einfluss einer geschlechtsstereotypen äußeren Erscheinung auf die Zuschreibung von Führungskompetenz untersuchen. In Abschnitt 3.3 wird auf verschiedene Variablen eingegangen, die den Einfluss einer maskulinen vs. femininen äußeren Erscheinung auf die Zuschreibung von Führungskompetenz moderieren könnten. Abschnitt 3.4 beschreibt Studien und theoretische Überlegungen zu einem möglichen Einfluss von manipulierbaren maskulinen vs. femininen Merkmalen der äußeren Erscheinung, die ebenfalls die Wahrnehmung von Führungskompetenz im Sinne von *think manager – think male* beeinflussen können. Dabei geht es um folgende Fragen: Könnte die geringe Zuschreibung von Führungskompetenz einer biologisch feminin aussehenden Person durch maskuline Kleidung und eine Kurzhaarfrisur gemildert werden? Würden typisch maskulin aussehende Personen durch ein feminin wirkendes Outfit negative Beurteilungen bezüglich ihrer Führungskompetenz erfahren? Wie beeinflussen die

manipulierbaren Merkmale der äußeren Erscheinung die Wahrnehmung eines Bewerbers oder einer Bewerberin?

Alle bisher dargestellten Forschungsarbeiten über den Inhalt von Geschlechtsstereotypen befassen sich mit der Zuschreibung von geschlechtstypischen Eigenschaften. Deaux und Lewis (1983, 1984) entwickelten einen multidimensionalen Ansatz, demzufolge Geschlechtsstereotype nicht nur Vorstellungen über typische Persönlichkeitseigenschaften von Männern und Frauen umfassen, sondern auch die äußere Erscheinung, unterschiedliches Rollenverhalten und typische Berufe. Genauer bedeutet dies, dass Deaux und Lewis von einem multidimensionalen Ansatz ausgehen, nach dem Stereotype aus mehreren Komponenten bestehen. Die Studien von Deaux und Lewis zeigen zum einen, dass die vier genannten Komponenten voneinander unabhängige Faktoren darstellen. Zum anderen geben sie Hinweise auf den relativen Einfluss dieser Faktoren auf die Aktivierung von geschlechtsstereotypem Wissen. In den Untersuchungen von Deaux und Lewis erhielten die Versuchspersonen einige Informationen über vier Stimuluspersonen, die in einer der vier angenommenen Komponenten ihrem Geschlechtsstereotyp entsprachen. Die Aufgabe der Versuchspersonen bestand darin, die vier Stimuluspersonen bezüglich typisch maskuliner bzw. femininer Eigenschaften zu beurteilen. Weiter sollten sie Vermutungen über die jeweils anderen drei Dimensionen (über die sie eben keine Informationen hatten) anstellen. So sollten die Versuchspersonen zum Beispiel eine Vermutung über die Eigenschaften, das Rollenverhalten oder den Beruf der Stimuluspersonen anstellen, wenn sie Informationen über die äußere Erscheinung einer Stimulusperson bezüglich Maskulinität oder Femininität hatten. Zusätzlich wurde das Geschlecht der Stimuluspersonen variiert. Die Ergebnisse zeigen, dass vorgegebene geschlechtsstereotypenkongruente oder -inkongruente Informationen einer Dimension die Beurteilung der Stimuluspersonen bezüglich der anderen drei Dimensionen in die entsprechende Richtung beeinflussten. Während die Effekte von Rollen-, Eigenschafts- und Berufsinformation auf die Zuschreibung geschlechtsstereotyper Merkmale der jeweils anderen drei Komponenten nur zum Teil signifikant stärker waren als der Effekt des Stimuluspersonengeschlechts, klärte der Effekt der physischen Erscheinung ausnahmslos und statistisch bedeutsam

mehr Varianz auf als die Information über das Geschlecht der Stimulusperson. Maskuline und feminine Eigenschaften, Rollen und Berufe wurden also nur geringfügig aufgrund des biologischen Geschlechts einer Person erschlossen, sondern hauptsächlich aus der geschlechtsstereotypen äußeren Erscheinung der zu beurteilenden Person. Dass insbesondere die äußere Erscheinung einer Person soziale Kategorisierungsprozesse auslösen kann, hat in der bisherigen Geschlechterforschung relativ wenig Beachtung gefunden. Für die Aktivierung von Geschlechtsstereotypen wurde allein die Salienz des biologischen Geschlechts als hinreichend betrachtet. Die dargestellten Befunde von Deaux und Lewis sprechen dafür, dass geschlechtsstereotype Merkmale der äußeren Erscheinung das biologische Geschlecht als Beurteilungsgrundlage in den Hintergrund treten lassen können. Menschen können Inferenzen über geschlechtsabhängige Charakteristika über verschiedene Kategorien hinweg ziehen. Auf das Vorhandensein einer Komponente von Geschlechtsstereotypen wird also aufgrund einer anderen wahrgenommenen Geschlechtsstereotypenkomponente geschlossen. Zum Beispiel wird aufgrund einer typisch femininen äußeren Erscheinung der Schluss gezogen, dass diese Person auch typisch feminine Eigenschaften hat oder einen typisch weiblichen Beruf ausübt.

### 3.1 Physische Merkmale

Viele Stereotype basieren auf Merkmalen der äußeren Erscheinung (zum Beispiel: Geschlechts-, Rassen- oder Altersstereotype). Die meisten Kategorisierungen bauen auf natürlichen, äußeren Merkmalen auf (Levesque & Lowe, 1990; Jussim, Nelson, Manis & Soffin, 1995; Rothbart & Taylor, 1992). Nach Brewer (1988) sind physische Merkmale wichtige Elemente bei der Gewinnung eines ersten Eindrucks über andere Personen, so dass Stereotype *picture like* im Gedächtnis gespeichert sind. Sobald ein Individuum beurteilt wird, beginnt ein Kategorisierungsprozess, der durch ein Abgleichen der äußeren Erscheinung des Individuums mit der gespeicherten Präsentation der äußeren Erscheinung des Prototyps des Stereotyps geprägt ist (Srull & Wyer, 1989). Empirische Unterstützung für die Annahmen von Brewer liefert eine

Studie von Klatzky, Martin und Kane (1982). Die Versuchspersonen nahmen an einem Test zur Wahrnehmung von Gesichtern teil. Die Versuchspersonen sahen aus zwei Gesichtshälften zusammengesetzte Gesichter und sollten so schnell wie möglich entscheiden, ob es sich um ein „echtes“ Gesicht (hier wurden zwei zueinander passende Gesichtshälften gezeigt) oder um eine „unechtes“ Gesicht (hier wurden zwei Gesichtshälften von jeweils unterschiedlichen Menschen gezeigt) handelt. Vor der Präsentation der Gesichter wurden die Versuchspersonen subliminal mit statushohen vs. statusniedrigen Berufskategorien geprimt. Die Reaktionszeit, ein „echtes“ Gesicht korrekt zu erkennen, war signifikant länger, wenn die geprimte Berufskategorie (zum Beispiel: Lastwagenfahrer) nicht mit dem gezeigten Gesicht übereinstimmte (zum Beispiel: Gesicht eines Richters). Dieses Ergebnis zeigt, dass Menschen bestimmte bildliche Vorstellungen davon haben, wie Personen aussehen sollten, die bestimmte soziale Rollen einnehmen. Eine Studie von Spence und Sawin (1985) zeigt ebenfalls, dass Stereotype eine visuelle Komponente beinhalten. 64% der männlichen Befragten und 83% der weiblichen Befragten antworteten mit äußeren Merkmalsbeispielen, wenn sie nach den Charakteristika einer femininen Frau oder eines maskulinen Mannes gefragt wurden. Als wichtigste Merkmale erwiesen sich die Körperform, die Haare, die Kleidung und die Stimme. Ähnliche Ergebnisse erbrachte eine Studie von Aube, Norcliffe und Koestner (1995). Darin wurden Versuchspersonen gebeten, 10 verschiedene Dinge zu nennen, die sie entweder mit einem maskulinen oder einem femininen Mann oder mit einer maskulinen oder einer femininen Frau assoziieren. Physische Merkmale wurden im Vergleich zu Persönlichkeitseigenschaften, Rollenverhalten und Interessen häufiger für alle vier Typen genannt. Die drei dargestellten Studien zeigen, dass die äußere Erscheinung eine wichtige Rolle bei der Aktivierung von Stereotypen spielt. Gerade im Bereich der Geschlechtsstereotype scheinen äußere körperliche Merkmale eine wichtige Rolle zu spielen (Aube, Northcliffe & Koestner, 1995). Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich aber nicht nur mit der Bedeutung der äußeren Erscheinung bei der Aktivierung von Geschlechtsstereotypen, sondern möchte ebenso dessen Einfluss auf die geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führungskompetenz untersuchen. Einen Hinweis, dass die äußere Erscheinung vor diesem Hintergrund eine Rolle spielt, gibt eine Studie von Motowidlo und Burnett (1995) über die Validität von

strukturierten Einstellungsinterviews. Den Versuchspersonen wurden simulierte Bewerbungsinterviews von Managern eines Unternehmens auf Video präsentiert, deren Leistungen zuvor von ihren Vorgesetzten beurteilt worden waren. Die Teilnehmenden konnten die Interviews entweder nur sehen, nur hören oder sehen und hören. Die Bewertungen der Versuchspersonen korrelierten trotz der unterschiedlichen Darbietungsarten mit den Beurteilungen der Vorgesetzten. Am höchsten war die Korrelation jedoch, wenn die Versuchspersonen das Video nur sahen und nicht hörten – also die äußere Erscheinung der Bewerber alleine als Beurteilungsgrundlage diente. Das heißt, die Autoren fanden in den visuellen Merkmalen den besten Prädiktor für Leistungsbeurteilungen, die mit den Urteilen der Vorgesetzten übereinstimmten. Dieses Ergebnis spricht dafür, dass das, was die Zielpersonen sagten, eine weniger wichtige Rolle spielte als ihre äußere Erscheinung. Dieses Ergebnis lässt zwei Interpretationsmöglichkeiten zu: Zum einen wäre es möglich, dass auch die Vorgesetzten ihre Urteile basierend auf der äußeren Erscheinung gefällt haben und Motowidlo & Burnett (1995) aus diesem Grund übereinstimmende Ergebnisse fanden, wenn die Versuchsteilnehmenden nur visuelle Informationen über den Mitarbeiter erhielten. Zum anderen kann dieses Ergebnis auch so interpretiert werden, dass die Beurteilungen der Vorgesetzten valide waren und es einen tatsächlichen Zusammenhang zwischen äußerer Erscheinung und Führungskompetenz gibt. Das würde bedeuten, dass die äußere Erscheinung einen tatsächlichen Hinweisreiz für die Führungskompetenz einer Person darstellt. Unabhängig von dieser Überlegung scheinen äußere Charakteristika auf jeden Fall einen entscheidenden Einfluss auf Leistungsbeurteilungen von Führungskräften zu haben (Riehle, 1996).

### **3.2 Der Einfluss einer geschlechtsstereotypen äußeren Erscheinung auf die Zuschreibung von Führungskompetenz**

Wie bereits angedeutet, geht es in der vorliegenden Arbeit um den Einfluss einer speziell maskulinen vs. femininen äußeren Erscheinung auf die Zuschreibung von Führungskompetenz. Die bisher dargestellten Studien zeigen, dass Stereotype eine



visuelle Komponente beinhalten. Der vorliegende Abschnitt beschäftigt sich mit Studien, die den Einfluss einer geschlechtsstereotypen äußeren Erscheinung auf die Attribution von Führungskompetenz untersuchen.

Viele körperliche Merkmale sind bei Männern und Frauen neben den eigentlichen, primären Geschlechtsmerkmalen unterschiedlich ausgeprägt. Man spricht hier von sekundären Geschlechtsmerkmalen. Männer sind im Allgemeinen größer und haben breitere Schultern. Bei Männern sind die untere Stirnpartie und das Kinn ausgeprägter. Frauen im Vergleich zu Männern haben größer wirkende Augen, ein runderes Gesicht und eine kleinere Nase. Bei diesen Kategorisierungen geht es immer um die durchschnittliche Frau und den durchschnittlichen Mann. Es gibt aber Frauen, die körperliche maskuline Merkmale aufweisen und ebenso Männer, deren Äußeres feminin ausgeprägt ist (Spreemann, 2000).

Die Ergebnisse der Studien von Deaux und Lewis (1983, 1984; vgl. Abschnitt 3) gaben den Anstoß für Forschungsarbeiten, die den Einfluss einer geschlechtsstereotypen äußeren Erscheinung auf die Zuschreibung von Führungsmerkmalen untersuchten. Riehle (1996) griff diese Überlegungen auf und führte drei Studien durch, die Personalbeurteilungen vor dem Hintergrund sozialer Kategorisierungsprozesse betrachteten. Riehle ging davon aus, dass der Gebrauch von Geschlechtsstereotypen bei der Informationsverarbeitung für den Beobachter disfunktional sein kann, da Geschlechtsstereotype zu große und zu heterogene Kategorien darstellen. Um die Effektivität der Nutzung von Geschlechtsstereotypen zu erhöhen und um schemainkonsistente Informationen zu berücksichtigen, ohne dadurch das gesamte Schema ändern zu müssen, werden innerhalb der Geschlechtergruppen Subtypen gebildet. Nach einer Studie von Green und Ashmore (1998) besteht Konsens über jeweils vier Subtypen des Geschlechtsstereotypes der Frau und des Geschlechtsstereotypes des Mannes. Subtypen der typischen Frau sind „Hausfrau“, „Flittchen“, „Karrierefrau“ und „Feministin“. Subtypen des typischen Mannes sind „Geschäftsmann“, „*ladie's man*“, „Homosexueller“ und „Schwachkopf“. Subkategorien ermöglichen es, neben den abweichenden Merkmalen eine Reihe von Merkmalen des

Geschlechtsstereotyps beizubehalten. Riehle geht davon aus, dass bei Personalbeurteilungsprozessen eine Bewerberin aufgrund physischer Merkmale (zum Beispiel Figur, Größe, Kleidung und Stimme), Rollenverhaltensinformationen, Persönlichkeitszügen und Verhaltensweisen einem Subtyp zugeordnet wird (Riehle, 1996). Eine Studie von Six und Eckes (1991) zeigt, dass der Subtyp „Karrierefrau“ kaum noch Übereinstimmungen mit den Inhalten des Geschlechtsstereotyps der Frau im Allgemeinen aufweist. Riehle folgert aus diesem Ergebnis, dass ein bestimmter Frauentyp keine Benachteiligung hinsichtlich berufsbezogener Beurteilungen erfahren muss. Diese Hypothese untersuchte Riehle indem sie Geschlechtssubtypen über maskuline oder feminine äußere Erscheinungsmerkmale manipulierte und männliche und weibliche Versuchspersonen bat, entweder die fingierten Personalunterlagen eines Diplom-Kaufmanns oder einer Diplom-Kauffrau zu bewerten. Die Personalunterlagen enthielten eine Beschreibung der äußeren Erscheinung des Bewerbers oder der Bewerberin. Als abhängige Variable dienten unter anderem Eignung, Interesse und potentieller Erfolg der Person in Bezug auf eine mögliche Führungsposition. Es konnte in allen drei Experimenten gezeigt werden, dass die Subtypenzugehörigkeit manipuliert über äußere Erscheinungscharakteristika, einen entscheidenden Einfluss auf berufsbezogene Beurteilungen haben, wobei von der Geschlechtszugehörigkeit an sich kein Einfluss ausging. Darüber hinaus konnte im dritten Experiment mittels Mediatoranalyse gezeigt werden, dass der Karrierewert feminin aussehender Personen deshalb niedriger beurteilt wurde, weil sie in geringerem Maße mit maskulinen Eigenschaften in Verbindung gebracht und als weniger übereinstimmend mit dem Bild einer typischen Führungskraft wahrgenommen wurden. Zur Kritik an den Studien von Riehle ist ein für die vorliegende Arbeit relevanter Punkt zu nennen: Es ist unklar, inwieweit über die vom Geschlechtsstereotyp abweichende äußere Erscheinung der Stimuluspersonen überhaupt Subkategorien aktiviert und auch benutzt wurden. Hier stellt sich zum Einen die Frage, ob die Subkategorie „Karrierefrau“ nicht noch immer ein zu unspezifisches Konzept darstellt, da man davon ausgehen kann, dass alle Frauen, die sich um Führungspositionen bewerben, in gewisser Weise „Karrierefrauen“ sind. Zum Zweiten kann man die Frage stellen, ob eine maskuline vs. feminine äußere Erscheinung einer Person zu Subkategorisierung führt. Wie die Studien von Deaux und

Lewis (1983, 1984; vgl. Abschnitt 3) zeigen, bestehen Geschlechtsstereotype aus mehreren Dimensionen. Aufgrund von einer maskulinen äußeren Erscheinung kann es zu einer Zuschreibung von maskulinen Eigenschaften kommen, wobei aber kein Subtyp aktiviert werden muss. Die vorliegende Arbeit bedient sich einem Gedankengerüst, das den Überlegungen von Riehle sehr ähnlich ist: Maskulinität führt zur Zuschreibung von Führungskompetenz. Allerdings geht Riehle von einem unterschiedlichen vermittelnden Mechanismus – nämlich der Subkategorisierung maskulin aussehender Frauen – aus, während den theoretischen Hintergrund der vorliegenden Arbeit das *lack of fit model* von Heilman (1983) und die *role congruity theory* von Eagly und Karau (2002) bilden (vgl. Abschnitt 2.3).

Spreemann (2000) griff Riehles (1996) Forschungsansatz teilweise auf und führte verschiedene Studien über den Einfluss einer geschlechtstypischen vs. geschlechts-untypischen äußeren Erscheinung auf die Zuschreibung von Führungskompetenz durch. Ihre Studien beruhen auf folgendem Ausgangspunkt: Da die Ergebnisse von Deaux und Lewis (1983, 1984) zeigen konnten, dass nicht das biologische Geschlecht, sondern die geschlechtkongruente äußere Erscheinung den größten Einfluss auf die Zuschreibung weiterer Merkmale hat, und die Überlegungen von Heilman (1983) einen Zusammenhang zwischen maskulinen Eigenschaften und den Anforderungen einer Führungsposition postulieren, liegt die Annahme nahe, dass eine maskuline äußere Erscheinung zu einem guten *fit* mit Führungskompetenzen führt. Dies wurde von Spreemann (2000) in vier Experimenten überprüft. Die Teilnehmenden erhielten vorgetestete schriftliche Beschreibungen oder Photos von Stimuluspersonen. Diese Personen variierten hinsichtlich ihres Geschlechts (männlich vs. weiblich) und ihrer äußeren Erscheinung (typisch maskulin vs. typisch feminin). Die Teilnehmenden beurteilten die jeweilige Stimulusperson hinsichtlich verschiedener mit Führung assoziierter Eigenschaften wie beispielsweise Entscheidungsfreude oder Durchsetzungsvermögen. In zwei der vier Experimente erfolgte dies anhand einer direkten Erfassungsmethode, bei der die Teilnehmenden die Stimulusperson auf Skalen bezüglich der entsprechenden Merkmale einschätzten. In den beiden weiteren Experimenten kam eine indirekte Erfassungsmethode zum Einsatz. Hier wurden die abhängigen Variablen in Form eines

Erinnerungstests erhoben, bei dem die Teilnehmenden angaben, ob und wie sicher sie bestimmte Führungsmerkmale erinnerten, die jedoch tatsächlich nicht im Versuchsmaterial enthalten waren. Über alle vier Experimente hinweg zeigte sich ein konsistenter Einfluss des äußeren Erscheinungsbildes in der vorhergesagten Richtung: Unabhängig von ihrem Geschlecht wurden Stimuluspersonen mit typisch maskulinem Erscheinungsbild in stärkerem Ausmaß einzelne Führungsqualitäten bzw. eine Führungsposition zugeschrieben als Stimuluspersonen mit typisch femininem Erscheinungsbild. Demgegenüber ergaben sich unterschiedliche Ergebnisse bezüglich des Geschlechts der Stimulusperson: Der vorhergesagte Geschlechtereffekt zeigte sich nur in den beiden Experimenten mit indirekter Erfassungsmethode. Mit dieser indirekten Erfassungsmethode sollte ausgeschlossen werden, dass die Befragten das Ziel der Untersuchung durchschauen und versuchen, möglichst politisch korrekte Antworten zu geben. Die gemessenen Erinnerungsfehler - ein Führungsmerkmal wird fälschlicherweise erinnert - bestätigten das Wirken geschlechtsstereotyper Informationsverarbeitung. Bei direkter Erfassung sind sich die Befragten dagegen eines möglichen Einflusses von Stereotypen auf das eigene Urteil bewusst und versuchen einem solchen Einfluss durch bewusste Korrekturprozesse entgegenzusteuern. Unabhängig vom Einfluss des Zielpersonengeschlechts kann als wichtige Basis für die vorliegende Arbeit festgehalten werden, dass die Zuschreibung von geschlechtsstereotypen Eigenschaften von Frauen und Männern positiv mit dem Ausmaß der Femininität bzw. Maskulinität ihrer äußeren Erscheinung korreliert (vgl. Zebrowitz, 1996).

### **3.3 Moderatorvariablen einer geschlechtsstereotypen äußeren Erscheinung auf die Zuschreibung von Führungskompetenz**

Im vorangegangenen Abschnitt wurde der Einfluss einer maskulinen vs. femininen äußeren Erscheinung auf die Zuschreibung von Führungskompetenz beschrieben. Verschiedene Arbeiten zeigen, dass ein Zusammenhang zwischen einer maskulinen vs. femininen äußeren Erscheinung und der Zuschreibung von Führungskompetenz besteht.

Im Folgenden soll auf drei Variablen eingegangen werden, die den Zusammenhang zwischen äußerer Erscheinung und der Attribution von Führungskompetenz beeinflussen. Dabei handelt es sich um das *baby-face* Phänomen (Abschnitt 3.3.1), den Einfluss von Attraktivität (Abschnitt 3.3.2) und den Einfluss von Sympathiewirkung (Abschnitt 3.3.3).

### 3.3.1 Das *baby-face* Phänomen und das Phänomen der Gesichtsreife

Ein Erklärungsansatz für den Einfluss einer geschlechtsstereotypen äußeren Erscheinung lässt sich aus den Arbeiten von den Forschungsgruppen um Zebrowitz und Berry (Berry & Brownlow, 1989; Berry & Landry, 1997; Berry & McArthur, 1986; Zebrowitz, Tenenbaum & Goldstein, 1991; Zebrowitz, 1996) herleiten. Verschiedene Studien zeigen, dass Menschen mit dem sogenannten *baby-face* personen- und kulturübergreifend bestimmte Eigenschaften zugeschrieben werden. Der Veränderungsprozess, den der menschliche Körper bei der Entwicklung vom Säugling zum Erwachsenen durchläuft, wird auch von Veränderungen der Gesichtsstruktur begleitet. Charakteristiken der äußeren Erscheinung, die Säuglinge von Erwachsenen unterscheiden, sind: Säuglinge haben einen relativ großen Kopf im Vergleich zum Rest ihres Körpers. Ihr Gesicht ist frei von Haaren, die Haut ist weich und ihre Wangen sind runder als die eines erwachsenen Menschen. Die vertikale Platzierung von Augen, Mund und Nase ist bei Säuglingsgesichtern niedriger. Dadurch entsteht eine große, hohe Stirn und ein relativ kleines Kinn. Mit zunehmendem Alter wird das Kinn größer, kantiger und springt stärker hervor. Die Augen von Säuglingen sind größer und die Wimpern wirken relativ lang. Kinder haben bis zur Pubertät sehr feine Augenbrauen, erst dann, entwickelt sich längeres und dichteres Haar (Berry & Zebrowitz McArthur, 1986). Die Lippen von Kindern sind röter und proportional größer als die von Erwachsenen. Eine Babynase ist typischerweise klein, stupsnasig und konkav geformt, während die Nase eines Erwachsenen - besonders die von Männern - typischerweise länger, proportional schmaler und konvex geformt ist (Liggett, 1974, nach Berry & Zebrowitz McArthur, 1986). Alle diese kindlichen Merkmale zusammengekommen,

ergeben das sogenannte *baby-face*. Verschiedene Studien beschäftigen sich mit der Frage, welche Reaktionen das *baby-face* auslöst: Zum einen schauen Menschen lieber Bilder von Babies als Bilder von Erwachsenen an. Die Tendenz zu lächeln ist gegenüber Babies stärker als gegenüber Erwachsenen. Gesichter werden als niedlicher und liebenswerter angesehen, je stärker sie mit dem *baby-face* übereinstimmen (Alley, 1981; Berman, 1980; Hildebrand & Fitzgerald, 1979; 1983; Schleidt, Schiefenhovel, Stanjek & Krell, 1980; Sternglanz, Grey & Murakami, 1977; nach Zebrowitz, 1994). Weitere Studien beschäftigen sich mit dem *babyish overgeneralization effect* (Friedman & Zebrowitz, 1992). Dieses Phänomen beschreibt die Tendenz, Erwachsenen mit kindlichen Gesichtszügen „kindliche“ Eigenschaften zuzuschreiben. Verschiedene Studien zeigen, dass Personen mit kindlichen Gesichtszügen den Eindruck von Abhängigkeit, Naivität, Aufrichtigkeit und Zärtlichkeit (Berry & Zebrowitz McArthur, 1986; Zebrowitz, Tenenbaum & Goldstein, 1991) hervorrufen. Erwachsene mit rundem Gesicht, kleinem Kinn, großen Augen, hohen, dünnen Augenbrauen und kurzen Stupsnasen werden aufgrund ihrer Ähnlichkeit mit den Gesichtern von Babies als abhängiger, physisch schwächer, offener, wärmer, ehrlicher und liebevoller wahrgenommen als Menschen mit reiferen Gesichtszügen. Neben diesen positiven Eigenschaften werden ihnen allerdings auch negative Eigenschaften wie körperliche Schwäche, Abhängigkeit, Naivität, Unterwürfigkeit und Inkompetenz zugeschrieben. Menschen mit reifen Gesichtern werden dagegen Eigenschaften wie Unabhängigkeit, Dominanz, Stärke und Scharfsinnigkeit zugeschrieben. Die Zuschreibung dieser verschiedenen Eigenschaften für Personen mit reifen und kindlichen Gesichtern bleibt unter Kontrolle von Attraktivität und Alter stabil. Eine Studie von Berry und Zebrowitz McArthur (1988) gibt ein gutes Beispiel für verzerrte Wahrnehmung aufgrund des *baby-face*. Hier sollten Studierende das Strafmaß für Beschuldigte in vier verschiedenen Straffällen bestimmen. In zwei der Fälle handelte der Angeklagte vorsätzlich und in den anderen beiden Fällen fahrlässig. Das Aussehen des Angeklagten wurde variiert: *Baby-face* vs. *mature-face*. Die Ergebnisse zeigen, dass Beklagte mit *baby-face* in den Fällen, in denen sie angeblich vorsätzlich gehandelt haben, weniger oft schuldig gesprochen wurden und in den Fällen, in denen sie angeblich fahrlässig gehandelt haben, öfter schuldig gesprochen wurden als Angeklagte mit einem *mature-face*. Aufgrund ihrer

äußeren Erscheinung trauten die Versuchsteilnehmenden den Beschuldigten mit *baby-face* keine vorsätzlich begangene Straftat zu, dafür erschienen die Gesichter der Angeklagten einfach zu „harmlos“. Eine Straftat aus Fahrlässigkeit wurde den Angeklagten mit *baby-face*, aufgrund der über ihre Gesichtszüge vermittelten Naivität, dagegen eher zugeschrieben als den Angeklagten mit *mature face*.

Übertragen auf den Kontext von Führung würde das bedeuten, dass Erwachsenen mit *baby-face* weniger Führungskompetenz zugeschrieben wird als Personen mit reiferen Gesichtszügen. Im Zusammenhang mit Geschlechtsstereotypen wird diese Attribution noch bedeutsamer, da einige der Gesichtsmerkmale, die Kleinkinder von Erwachsenen unterscheiden, gleichzeitig auch Frauen und Männer voneinander unterscheiden, so dass der *babyish overgeneralization effect* zu Geschlechtsstereotypen beiträgt (Friedman & Zebrowitz, 1992). Im Vergleich zu Männern haben Frauen in der Regel kleinere Kiefer, dünnere, höhere Augenbrauen und eine weniger hervortretende Nase. Dadurch, dass bei Männern die Nase größer ist und stärker hervortritt, wirken die Augen kleiner und tiefer in den Augenhöhlen angesetzt als die Augen von Frauen. Die Unterschiede zwischen dem typischen Männer- und dem typischen Frauengesicht weisen Parallelen zu den Unterschieden zwischen dem *mature-face* und dem *baby-face* auf.<sup>8</sup> Dadurch sind die mit dem *baby-face* assoziierten Eigenschaften auch Inhalt des weiblichen Geschlechtsstereotyps, während die mit dem *mature-face* assoziierten Eigenschaften Inhalt des männlichen Geschlechtsstereotyps sind. Die beschriebenen äußeren Merkmale des *baby-face* entsprechen dem typisch femininen Äußeren im Vergleich zu der typisch maskulinen äußeren Erscheinung und die assoziierten Eigenschaften entsprechen der weiblichen Geschlechtsrolle. Die beschriebenen äußeren Merkmale des *mature-face* entsprechen dem typisch männlichen Äußeren im Vergleich zu der typisch weiblichen äußeren Erscheinung und die assoziierten Eigenschaften entsprechen der männlichen Geschlechtsrolle. Empirische Bestätigung dieser Überlegungen fanden Friedmann und Zebrowitz (1992). Sie kreierte per Computer männliche und weibliche

---

<sup>8</sup> Es muss jedoch beachtet werden, dass feminine Gesichtszüge nicht zwangsläufig mit dem *baby-face* übereinstimmen. Femininität und *baby-faceness* korrelieren, aber sind nicht gleichzusetzen. Zum Beispiel wirken Frauen mit femininen Gesichtern sexuell anziehend auf Männer, während das typische *baby-face* diese Reaktion nicht auslöst.

Gesichter, die in der Ausprägung ihrer Gesichtsreife variierten. Versuchspersonen wurden gebeten, die abgebildete Person bezüglich bestimmter Persönlichkeitseigenschaften und bezüglich ihrer Eignung für bestimmte Berufe zu bewerten. Wenn Männer typisch reife und damit auch maskuline Gesichtszüge und Frauen eher kindliche und damit auch feminine Gesichtszüge aufwiesen, zeigten sich Geschlechtsstereotype. Bei der Zuschreibung von Persönlichkeitseigenschaften wurden Männer als weniger warm und weniger geeignet zur Versorgung von Kindern eingeschätzt. Im Gegensatz dazu wurden sie als kraftvoller bewertet und eher für den „finanziellen Versorger“ gehalten. Wenn diese Verbindung zwischen Geschlecht und Gesichtsreife eliminiert oder umgekehrt wurde, verschwanden auch die geschlechtsstereotypen Urteile bzw. kehrten sich sogar in das Gegenteil um. Frauen mit reifen Gesichtszügen und Männer mit einem *baby-face* wurden in gleichem Maße als geeignet für die Versorgung von Kindern und genauso häufig für den „finanziellen Versorger“ gehalten. Es zeigte sich sogar, dass Frauen mit reifen Gesichtszügen als kraftvoller, dominanter, stärker und scharfsinniger eingeschätzt wurden als Männer mit einem *baby-face*. Collins und Zebrowitz (1995) untersuchten in Feldstudien den Einfluss der äußeren Erscheinung auf Status und Art des Berufes. Die Ergebnisse zeigen keinen Zusammenhang zwischen der äußeren Erscheinung und dem beruflichen Status. Es findet sich jedoch eine Korrelation zwischen Körpergröße und Einkommen bei Männern: Größere Männer haben ein durchschnittlich höheres Einkommen als ihre kleineren Kollegen. Ein weiterer interessanter Zusammenhang zeigt sich zwischen der äußeren Erscheinung und der Art des Berufes: Attraktive – also auch feminin aussehende – Frauen und große Männer haben Berufe, deren Anforderungen mit dem *attractiveness-halo* Effekt (vgl. Abschnitt 3.3.2) übereinstimmen. Diese Zusammenhänge blieben auch unter Kontrolle von berufsrelevanten Persönlichkeitseigenschaften und Ausbildungsniveau bestehen. Die zweite Studie untersuchte den Einfluss der äußeren Erscheinung auf den Berufsstatus innerhalb des Militärs. Ein auf den ersten Blick verblüffendes Ergebnis war, dass Männer mit *baby-face* höhere Statuspositionen inne hatten, da die Wahrscheinlichkeit, dass sie mit einem militärischen Preis ausgezeichnet wurden, höher war. Dieses unerwartete Ergebnis lässt sich nach Collins und Zebrowitz (1995) damit erklären, dass von Männern mit *baby-*



*face* keine heroischen Taten erwartet werden, so dass eine solche Tat bei ihnen stärker auffällt und deshalb eher ausgezeichnet wird. Die gefundenen Effekte stehen im Einklang mit Heilmans *lack of fit* Modell. Die Studien zeigen, dass die äußere Erscheinung die Höhe des Einkommens, die Art des Berufes und den Berufsstatus sowie die beruflichen Erfahrungen beeinflusst. Nach Collins und Zebrowitz (1995) sprechen die Ergebnisse dafür, dass verzerrte Wahrnehmungsmechanismen zugrunde liegen, die die Objektivität von Personalentscheidungen beeinträchtigen. Einen empirischen Beleg für diese Annahme liefert eine Studie von Zebrowitz, Tenenbaum und Goldstein (1991). Hier bewerteten Versuchspersonen acht Stimuluspersonen, die über Photos präsentiert wurden, bezüglich bestimmter Persönlichkeitseigenschaften und inwieweit sie die Personen als geeignet für eine von zwei zu besetzenden Stellen hielten. Bei den zu besetzenden Stellen handelte es sich einmal um die Position eines „loan counselors“ einer Bank, diese Stelle war mit Personalentwicklungsaufgaben (*nurturant qualities*) verbunden und einmal um die Position eines „loan officers“, diese Stelle war mit Führungskompetenzen verknüpft. Die Positionen wurden als statusgleich beschrieben. Die acht Stimuluspersonen waren zur Hälfte weiblich und zur Hälfte männlich, die eine Hälfte besaß Gesichtszüge, die dem *baby-face* entsprechen, während die andere Hälfte „reife“ Gesichtszüge aufwies. Die Ergebnisse zeigen, dass die Bewerber mit dem *baby-face* geeigneter für die Position des „loan counselors“ gehalten wurden als die Bewerber mit den reifen Gesichtszügen. Das Gegenteil galt für die Position des „loan officers“. Des Weiteren wurden männliche Bewerber eher für die Position des „loan officers“ eingestellt als weibliche Bewerber. Weibliche Bewerber wurden dagegen tendenziell eher für die Position des „loan counselors“ eingestellt als männliche Bewerber. Das *think manager – think male* Phänomen könnte demnach auch über das *baby-face* Phänomen erklärt werden.

### 3.3.2 Attraktivität

Der Grad der physischen Attraktivität einer Person ist neben der Geschlechts- und Rassenzugehörigkeit das Merkmal der äußeren Erscheinung, das am offensichtlichsten

und am zugänglichsten für andere in sozialen Interaktionen ist. Physische Attraktivität ist mit einem positiven Stereotyp verknüpft. Dion, Berscheid und Walster (1972) bezeichnen diese Verbindung als *what is beautiful is good* Effekt. In ihrer Studie konnten sie zeigen, dass attraktiven Stimuluspersonen in stärkerem Maße positive Persönlichkeitseigenschaften zugesprochen wurden als unattraktiven Stimuluspersonen. Dion und Kolleginnen gaben Versuchspersonen Photos von Zielpersonen, die zuvor als attraktiv, mittelmäßig attraktiv und unattraktiv eingestuft wurden. Die Versuchspersonen beurteilten die Stimuluspersonen bezüglich verschiedener Persönlichkeitseigenschaften und verschiedener weiterer Variablen wie zum Beispiel „Wahrscheinlichkeit einer glücklichen Ehe“ oder „Wahrscheinlichkeit beruflichen Erfolgs“. Die Ergebnisse zeigen, je attraktiver die Stimuluspersonen waren, desto stärker wurden ihnen positive Persönlichkeitseigenschaften und Erfolg zugeschrieben. Eine Reihe von Studien (Ashmore, Eagly, Ashmore, Makhijani & Longo, 1991; Ashmore, Solomon & Longo, 1996; Feingold, 1992; Heilman & Saruwatari, 1979; Wilson & Nias, 1999) beschäftigen sich mit dem Einfluss physischer Attraktivität und zeigen, dass physische Attraktivität mit Persönlichkeitseigenschaften wie Wärme, Freundlichkeit, sozialer Kompetenz, Offenheit, Aufgeschlossenheit, Ausgeglichenheit und Geselligkeit assoziiert wird. Eine Metaanalyse von Eagly, Ashmore, Makhijani und Longo (1991) zeigte, dass attraktive Zielpersonen generell positiver beurteilt wurden als unattraktive Zielpersonen. Es zeigte sich jedoch eine starke Variation der Effektgröße von Studie zu Studie und über die durchschnittliche Stärke des Effekts bemerken Eagly und KollegInnen, dass der *what is beautiful is good* Effekt nur eine moderate Größe hat. Die Metaanalyse zeigt weiter, dass die Bezeichnung *what is beautiful is good* mit ihrer Implikation, dass physische Attraktivität generell mit positiven Eigenschaften verbunden ist, übertrieben ist, da sich zwar Effekte bezüglich sozialer Kompetenz fanden, aber die Effekte auf die abhängigen Variablen „Sorge um andere“, „Integrität“, „intellektuelle Kompetenz“, „psychische Gesundheit“ und „Macht“ deutlich schwächer waren. Eine weitere Metaanalyse von Feingold (1992) belegt ebenfalls, dass das Stereotyp der physischen Attraktivität hauptsächlich in Bezug auf Urteile über die soziale und weniger über die intellektuelle Kompetenz von Personen zu finden ist. Trotz dieser Einschränkungen ist das Stereotyp der physischen Attraktivität für die

vorliegende Arbeit interessant. Der Grund liegt in der Korrelation von physischer Attraktivität und Maskulinität bzw. Femininität. Wenn die Zuschreibung von Attraktivität bei Männern zunimmt, steigt auch die Zuschreibung von Maskulinität. Genauso wie bei Frauen die Zuschreibung von Femininität mit der Zuschreibung von Attraktivität steigt (Cash, Gillen & Burns, 1977). Feminine Frauen und maskuline Männer werden attraktiver eingestuft, als feminin aussehende Männer und maskulin aussehende Frauen. Männer sind attraktiv, wenn sie Frauen möglichst unähnlich sehen, während Frauen attraktiv sind, wenn sie Männern möglichst unähnlich sehen (Wilson & Nias, 1976; Freeman, 1987).<sup>9</sup>

Übertragen auf den Kontext von Personalauswahlprozessen stellt sich die Frage, ob physische Attraktivität auch hier Entscheidungen beeinflusst. Eine Studie, die diesen Einfluss Attraktivität untersucht, stammt von Cherulnik, Turns und Wilderman (1990). Die Autoren gingen von folgender Annahme aus: Physisch attraktiven Menschen werden in höherem Maße soziale Fähigkeiten und Erfolg zugeschrieben als weniger attraktiven Menschen. Um diese Annahmen zu überprüfen, suchten Cherulnik und KollegInnen aus einem Highschool-Jahrbuch Photos von 20 Führungspersonlichkeiten eines Jahrgangs (Mannschaftsführer, Schulsprecher etc.) und 20 Schüler und Schülerinnen, die nie eine vergleichbare Position inne hatten, heraus. Versuchsteilnehmende bewerteten diese 20 Photos bezüglich physischer Attraktivität, Gesichtsreife, Zuschreibung einer Führungsposition und verschiedener Persönlichkeitseigenschaften wie zum Beispiel Dominanz, Ehrlichkeit, Kompetenz. Die Ergebnisse zeigen, dass Schüler und Schülerinnen, die Führungspositionen inne hatten, physisch attraktiver und reifer eingeschätzt wurden als die Schüler und Schülerinnen, die in der Schule keine Führungsaufgaben übernommen hatten. Männlichen und weiblichen

---

<sup>9</sup> Hier sollte allerdings einschränkend beachtet werden, dass Femininität bei Frauen und Maskulinität bei Männern nicht „eins zu eins“ mit Attraktivität gleichgesetzt werden sollte. Eine Untersuchung von Langlois und Roggman (1990) zeigte, dass Menschen „durchschnittliche Gesichter“ am attraktivsten finden. In ihrer Studie bewerteten Studierende die Attraktivität von Gesichtern auf Photos, die mit Hilfe von Computern erstellt wurden. Entweder handelt es sich dabei um echte Photos oder um Gesichter, die aus vier, acht, 16 oder 32 einzelnen Photos „verschmolzen“ wurden. Die Ergebnisse zeigen, dass die attraktivsten Gesichter diejenigen waren, die aus möglichst vielen Photos zusammengesetzt wurden. Ein besonders maskulines oder feminines Gesicht entspricht jedoch nicht dem Durchschnitt.

„Führungskräften“ wurden allgemein positivere Persönlichkeitseigenschaften zugeschrieben, dies galt jedoch in stärkerem Maße für Schüler als für Schülerinnen. Schülern mit Führungsaufgaben wurden Kompetenz, Ehrlichkeit, Dominanz und Wärme zugeschrieben. Schülerinnen mit Führungsaufgaben wurden Kompetenz, Dominanz und Scharfsinnigkeit zugeschrieben. Die Ergebnisse der Studie deuten daraufhin, dass Menschen, die Führungspersönlichkeiten werden, auch wie solche aussehen.

Eine Untersuchung von Cash, Gillen und Burns (1977) zeigte die Tendenz, dass attraktive Frauen qualifizierter für typisch feminine (Empfangstätigkeit in einem Büro) und geschlechtsneutrale Positionen (Rezeptionstätigkeit in einem Hotel) als unattraktive Frauen gehalten wurden. Für typisch männliche Positionen (Autoverkäufer) wurden attraktive Frauen genauso unqualifiziert bewertet wie unattraktive Frauen. Scheinbar stellt Attraktivität einen Vorteil für Bewerberinnen auf eine Stelle dar, die mit typisch femininen Anforderungen verbunden ist. Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch Heilman und Saruwatari (1979), die den Einfluss von physischer Attraktivität auf die Zuschreibung von Führungskompetenz untersuchten. Ihre Ergebnisse zeigen, dass Attraktivität einen Vorteil für Männer aber nicht für Frauen darstellt, wenn sie sich um eine Führungsposition bewerben. Ob Attraktivität hilfreich oder nachteilig in Personalauswahlprozessen ist, hängt also vom Geschlecht des Bewerbenden und der Art der zu besetzenden Stelle ab. Während Attraktivität für Männer immer von Vorteil war, unabhängig ob es sich um eine Stelle mit administrativen Tätigkeiten oder um eine Führungsposition handelte, erfuhren Frauen nur dann eine positivere Beurteilung aufgrund ihrer Attraktivität, wenn sie sich um eine Stelle mit administrativer Tätigkeit und nicht um eine Führungsposition beworben hatten. Es zeigte sich sogar ein umgekehrter Effekt: Unattraktivität war bei der Bewerbung um eine Führungsposition für Frauen von Vorteil. Erklären lässt sich dieses Ergebnis über das *lack of fit* Model von Heilman (1983). Da Attraktivität bei Frauen positiv mit Femininität der äußeren Erscheinung korreliert und Führungspositionen nach maskulinen Kompetenzeigenschaften verlangen, entsteht eine fehlende Übereinstimmung zwischen Bewerberin und Position. Maskulinität bei Männern ist dagegen mit Attraktivität verknüpft. Daraus

folgt, dass attraktive Männer bei der Bewerbung um eine Führungsposition einen doppelten Vorteil besitzen: Zum einen den Attraktivitätsbonus und zum zweiten eine gute Passung zwischen den Kompetenzeigenschaften, die ihnen aufgrund ihrer äußeren maskulinen Erscheinung zugesprochen werden, und den Anforderungen einer Führungsposition. Heilman und Saruwatari (1979) fassen diesen Geschlechtsunterschied wie folgt zusammen:

”It thus appears that in contrast to women for whom attractiveness can act to limit rather than enhance opportunities for obtaining positions of responsibility and authority, men have little to lose and much to gain in organizational life by being attractive“ (S. 362).

Die Autorinnen gehen noch weiter indem sie Bewerberinnen den Rat geben:

“This finding sadly implies that women should strive to appear as unattractive and as masculine as possible if they are to succeed in advancing their careers by moving into powerful organizational positions” (S. 371).

Diese Aussage ist unter Berücksichtigung der *role congruity theory* von Eagly und Karau (2002) allerdings sehr vorsichtig zu interpretieren. Nach der *role congruity theory* erfahren Frauen in Managementpositionen auch negative Reaktionen, wenn sie sich zu maskulin verhalten, da sie dadurch die Erwartungen, die aufgrund ihrer Geschlechtsrolle an sie gestellt werden, verletzen.

### 3.3.3 Sympathiewirkung

Sympathie ist eine positive Gefühlsreaktion gegenüber Personen, Dingen oder Ideen. Nach Dipboye (1985) ist die Sympathiewirkung einer Person in Personalbeurteilungsprozessen ein wichtiger, wenn nicht sogar der wichtigste Faktor. Dipboye hält die kognitiven Determinanten von der bisherigen Forschung für überbewertet, während

affektive und soziale Determinanten bei der Untersuchung von Stereotypisierungsprozessen vernachlässigt wurden. Der verstärkt kognitive Ausgangspunkt der bisherigen Forschung schlägt sich in dem sogenannten *stereotype-fit model* (vgl. Heilman 1983; Abschnitt 2.3) nieder. Nach diesem Modell entstehen Urteile in Personalbeurteilungsprozessen aufgrund der wahrgenommenen Übereinstimmung der Zielperson und den Anforderungen der Position. Dipboye (1985) schlägt dagegen ein *holistic model of discrimination* vor, nach dem Gefühle der beurteilenden Person in Personalbeurteilungsprozessen einen starken Einfluss haben, unabhängig von der Übereinstimmung zwischen Zielperson und Anforderungen der Position. Zusammenfassend schreibt Dipboye:

„Corresponding to the emotional, behavioral, and social determinants of appraisals, respectively, bias in the appraisal of employees occurs in the form of personal disliking for the ratee, self-fulfilling prophecies, and conformity to social pressures.” (1985, S. 120).

Unklar ist bisher, welche Komponenten von Geschlechtsstereotypen Sympathie bewirken. Eine Studie von Jackson und Cash (1985) untersuchte aufbauend auf den Studien von Deaux und Lewis (1983, 1984, vgl. Abschnitt 3), wie eine Stimulusperson wahrgenommen wird, wenn Informationen über diese Person vorliegen, die nicht mit ihrer Geschlechtsrolle übereinstimmen. Jackson und Cash variierten Geschlecht, physische Attraktivität und geschlechtstypisches vs. geschlechtsuntypisches Verhalten der Stimuluspersonen. Die Versuchsteilnehmenden bewerteten unter anderem die Stärke der Sympathiewirkung der Zielpersonen. Die Ergebnisse zeigen, dass Attraktivität und geschlechtstypisches Verhalten der Stimuluspersonen zu einer höheren Zuschreibung von Sympathie führen. Nach dieser Studie werden Personen, deren äußere Erscheinung typisch für ihr Geschlecht ist - also feminine Frauen und maskuline Männer - sympathischer eingeschätzt als Personen, deren äußere Erscheinung konträr zu ihrem Geschlecht ausgeprägt ist. Die Ergebnisse der Studien von Riehle (1996, vgl. Abschnitt 3.2) und Spreemann (2000; vgl. Abschnitt 3.2) bestätigen diese Annahme allerdings nicht. In allen Studien von Riehle und in den Studien von Spreemann, in denen Bildmaterial eingesetzt wurde, wurden die femininen Personentypen sympathischer

eingeschätzt als die maskulinen Personentypen. Das heißt, dass zwar geschlechtstypisch aussehende Frauen sympathischer eingeschätzt wurden als geschlechtsuntypisch aussehende Frauen, aber auf Männer trifft das Gegenteil zu: Feminin aussehenden Männern wurde mehr Sympathie zugesprochen als maskulin aussehenden Männern. Während die Literatur über geschlechtsstypisches Aussehen und Attraktivität eine positive Korrelation beschreibt (Zebrowitz, 1996), lassen die Befunde über die Wirkungsweise von Sympathie keine klare Aussage zu.

### **3.4 Einfluss der selbstgewählten Merkmale auf geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führungskompetenz**

Deaux und Lewis (1983, 1984) bemängelten, dass in der bisherigen Forschung, die physische Komponente von Geschlechtsstereotypen vernachlässigt wurde (vgl. Abschnitt 3). Angeregt durch die Ergebnisse ihrer Arbeiten wurden Forschungsarbeiten über den Einfluss der äußeren Erscheinung auf die Personenwahrnehmung und die Aktivierung von Geschlechtsstereotypen durchgeführt (Zebrowitz, Tenenbaum & Goldstein, 1991; Friedmann & Zebrowitz, 1992; Spremann, 2000). Die Studien von Spremann (2000) zeigen einen signifikanten Einfluss einer maskulinen äußeren Erscheinung auf die Zuschreibung von Führungskompetenz. Dabei wurden für die Manipulation der Variable „Maskuline vs. feminine äußere Erscheinung“ Stimuluspersonen ausgewählt, deren biologisch festgelegtes Äußeres (wie beispielsweise Gesichtsform oder die Größe der Augen) ihrem Geschlechtsstereotyp entweder entsprach oder widersprach. Teilweise wurde die Typikalität der äußeren Erscheinung einer Stimulusperson noch durch die Frisur der Stimulusperson verstärkt, doch ansonsten wurden manipulierbare Merkmale (wie zum Beispiel: Kleidung, Schmuck, Make-up oder Frisur) der äußeren Erscheinung weitestgehend ignoriert. In diesem Zusammenhang ist auch ein Aspekt von Riehles Studien (1996; vgl. Abschnitt 3.2) interessant. Zusätzlich zur Beschreibung der körperlichen Merkmale der Stimuluspersonen wurde ihre Kleidung variiert. Typisch maskulin aussehende Männer und Frauen wurden mit einem grauen Anzug bekleidet beschrieben, während typisch

feminin aussehende Männer mit einem bordeauxfarbenen Anzug und typisch feminin aussehende Frauen mit einem Kostüm bekleidet beschrieben wurden. Kleidung ist im Gegensatz zu biologisch festgelegten physischen Merkmalen leicht manipulierbar und stellt somit einen besonders starken Hinweisreiz dar. Da Personen ihre Kleidung, ihre Frisuren und fast alle weiteren variierbaren Merkmale ihrer äußeren Erscheinung selbst wählen, wird möglicherweise noch viel stärker auf maskuline oder feminine Persönlichkeitseigenschaften geschlossen. Eine Person, die sich sehr maskulin kleidet, tut dies, weil es ihr gefällt, sie sich in diesem Outfit wohl fühlt und weil dieses Aussehen ihrer Persönlichkeit entspricht. Stellt man solche Überlegungen an, ist es leicht, dieser Person auch Eigenschaften zuzuschreiben, die dem maskulinen Stereotyp entsprechen (von Rennenkampff, Kühnen & Sczesny, 2003). Unabhängig von der Wirkungsweise manipulierbarer Merkmale haben Merkmale wie zum Beispiel Frisur und Kleidung einen wesentlichen Einfluss auf das Gesamtbild der äußeren Erscheinung einer Person. Es gibt mehrere Merkmale der äußeren Erscheinung, die vor allem bei Frauen relativ leicht zu beeinflussen und zu verändern sind: Kleidung, Frisur und Make-up können in großem Maße variiert werden. Durch diese Manipulationsmöglichkeiten können biologisch festgelegte Merkmale betont oder versteckt werden. Durch eine bestimmte Wahl der Kleidung und der Frisur wird das Gesamtbild und damit der Gesamteindruck beeinflusst, den eine Person über ihre äußere Erscheinung vermittelt. Friedman und Zebrowitz (1992) führen hierzu ein Beispiel an: Da die Augen von Männern im Vergleich zu den Augen von Frauen tiefer in den Augenhöhlen angesiedelt sind, erscheinen diese kleiner. Frauen betonen diesen Größenunterschied zusätzlich durch Augenmake-up und Augenbrauenzupfen.

In einer Untersuchung von Green und Ashmore (1998) über die Bildung von Subkategorien von Geschlechtsstereotypen beschreiben die Befragten den Subtyp „Karrierefrau“ folgendermaßen: Sie trägt ein Jackett, einen Rock, Strumpfhosen, eine Bluse und ihre Schuhe haben keinen oder einen niedrigen Absatz. In der Hand hält sie einen Aktenkoffer. Sie ist schlank, groß und hält sich gerade. Ihr Haar ist kurz bis mittellang und sie trägt mittelmäßig bis viel Schmuck. Eine ähnliche Studie von Damhorst, Eckman und Stout (1986) kam zu dem Ergebnis, dass ein passendes Outfit



für eine Managerin eine natürlich bis kantige Silhouette aufweisen sollte, neutrale und dunkle Farben haben sollte, die untereinander keine starken Kontraste und nur wenige Accessoires aufweisen sollte. Unpassend sind figurbetonte Kleidung, auffällige Farben und alle Aufmerksamkeit erregenden Elemente. Die Ergebnisse der beiden Studien beschreiben das Idealbild einer weiblichen Führungskraft.

Ein Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden, was geschieht, wenn eine Bewerberin von diesem Idealbild abweicht. Die Studien von Spreemann zeigen, dass eine maskuline Ausprägung körperlicher Merkmale dazu führt, dass dieser Person eine höhere Führungskompetenz zugesprochen wird als Personen mit einer femininen Ausprägung ihrer körperlichen Merkmale. Unerforscht ist, ob auch manipulierbare Merkmale bei maskuliner vs. femininer Ausprägung diese Wirkung auf die Attribution von Führungskompetenz haben. Bisher wurde noch nicht untersucht, inwieweit sich die Zuschreibung von Führungskompetenz verändert, wenn neben den biologisch festgelegten Merkmalen der äußeren Erscheinung auch die manipulierbaren Merkmale einer Stimulusperson maskulin vs. feminin variiert werden. Im Folgenden werden die Befunde der Forschung über den Einfluss der manipulierbaren Merkmale der äußeren Erscheinung auf die Personenwahrnehmung dargestellt. Dabei wird in Abschnitt 3.4.1 auf Studien eingegangen, die den Einfluss von Kleidung auf die soziale Wahrnehmung untersuchen. Abschnitt 3.4.2 beschäftigt sich mit dem Einfluss von Make-up auf die Personenwahrnehmung.

### **3.4.1 Der Einfluss der Kleidung auf die soziale Wahrnehmung**

Sozialpsychologische Forschungen haben gezeigt, dass die äußere Erscheinung und insbesondere die Kleidung einer Person dazu benutzt wird, um mögliche Eigenschaften dieser Personen zu erkennen und abzuleiten (Rosencranz, 1962). Ein Grundsatz der Personenwahrnehmung ist, dass Menschen ihre ersten Eindrücke auf der Basis von unmittelbar zugänglichen Merkmalen der Person machen (Tajfel, 1981). Menschen sind nicht nur Mitglieder von Rassen-, Geschlechts- oder Alterskategorien, sondern

präsentieren auch eine Reihe weiterer physischer Hinweisreize wie Gesichtszüge, Größe, Gewicht und Kleidungsstil (Stangor, Lynch, Duan & Glass, 1992). Mehrere Studien beschäftigen sich mit dem Einfluss von Kleidung auf soziale Wahrnehmung als Indikator für sozialen Status (Rosencranz, 1962), auf die wahrgenommene Attraktivität und Sympathie (Pinaire-Reed, 1979; Reid, Lancuba & Morrow, 1997), auf die Zuschreibung von Persönlichkeitseigenschaften (Lukavsky, Butler & Harden, 1995), auf die Zuschreibung von Berufen und beruflichen Fähigkeiten (Kwon & Johnson-Hillery, 1998) sowie auf die Leistungsbeurteilung in Einstellungsinterviews (Forsythe, Drake & Cox, 1985; Mack & Rainey, 1990).

Untersuchungen bestätigen, dass Kleidung eine wichtige Variable in der Personenwahrnehmung ist (Douty, 1963; Rosencranz, 1962; Forsythe, Drake & Cox, 1985). Aus wahrnehmungspsychologischer Sicht stellt Kleidung einen wichtigen Teil des Gesamteindrucks einer Person dar. Kleidung vermittelt Informationen über Alter, Geschlecht, Persönlichkeitseigenschaften wie Aggressivität, Promiskuitivität und Arroganz, aber auch sozioökonomischen Status, Werte und politische Einstellungen (Douty, 1963). Menschen wählen ihre Kleidung unter anderem nach ihrer sozialen Bedeutung aus. Ziel einer Untersuchung von Rosencranz (1962) war es heraus zu finden, in welchem Maße Kleidung als Informationsquelle für die Zuschreibung bestimmter Rollen und Statuspositionen genutzt wird. Hierzu sahen Versuchspersonen Photos von verschiedenen Personen in bestimmten Alltagssituationen. Die Aufgabe der Versuchspersonen bestand darin, ihre Eindrücke von den abgebildeten Personen zu schildern. Die Ergebnisse zeigen, dass Menschen, die „gute Kleidung“ trugen, auch eine Zugehörigkeit zu einer höheren sozialen Klasse und alle damit verbundenen Aspekte (wie zum Beispiel ein höheres Einkommen, eine entsprechende Ausbildung bzw. entsprechende Berufe) zugesprochen wurde. Kleidung wird von uns täglich bewusst oder unbewusst genutzt, um etwas über die soziale Rolle der Trägerin oder des Trägers zu erfahren.

Interessant sind Studien, die spezifische Angaben darüber machen, welche Persönlichkeitseigenschaften mit welchem Kleidungsstil assoziiert werden. Mehrere Studien

beschäftigten sich mit dem Einfluss von formeller vs. informeller Kleidung. Butler und Roesel (1989; 1991) untersuchten, ob die Eindrücke, die Schüler und Schülerinnen von verschiedenen angeblichen Lehrerinnen haben, von deren Kleidung beeinflusst wurden. Dazu erhielten die Versuchsteilnehmenden Photos von weiblichen Stimuluspersonen, die entweder formell (*formally dressed*) oder informell (*casually dressed*) gekleidet waren. Es zeigte sich, dass die informell gekleideten Lehrerinnen von den Schülern und Schülerinnen als zugänglicher, aber weniger kompetent eingestuft wurden als die formell gekleideten Lehrerinnen. Eine Studie von Lukavsky, Butler und Harden (1995) zeigte, dass Highschool-SchülerInnen und Studierende informell gekleidete Lehrer und Lehrerinnen für zugänglicher und flexibler halten als formell gekleidete Lehrer und Lehrerinnen, während formelle Kleidung mit einer stärkeren Zuschreibung von „Wissen“ - also fachlicher Kompetenz - verbunden ist. Interessanterweise zeigen die Ergebnisse dieser Studie, dass der Respekt der Befragten am größten gegenüber den moderat - also weder sehr formell noch sehr informell gekleideten - Lehrenden war. Behling und Williams (1991) zeigen in einer ähnlichen Untersuchung, dass Schüler und Schülerinnen, die formelle Kleidung trugen, als intelligenter und akademisch begabter eingeschätzt wurden als Schüler und Schülerinnen mit informeller Kleidung. Diese Ergebnisse fanden sich nicht nur unter den Mitschülern, sondern auch das Lehrpersonal gab von der Kleidung der SchülerInnen beeinflusste Urteile ab. Kwon und Johnson-Hillery (1998) untersuchten, ob einer Zielperson in Abhängigkeit der Formalität ihrer Kleidung verschiedene berufsbezogene Eigenschaften zugeschrieben werden. Es zeigte sich, dass Frauen und Männern berufsrelevante Eigenschaften wie Autorität, Glaubwürdigkeit, wirtschaftliches Denken und Verantwortungsbewusstsein in stärkerem Maße zugeschrieben wurden als informell gekleideten Zielpersonen. Männern und Frauen in halb-formeller und informeller Arbeitskleidung wurden dagegen in stärkerem Ausmaß soziale Kompetenzen wie Freundlichkeit, Liebenswürdigkeit, Zugänglichkeit, Vertrauenswürdigkeit und Verlässlichkeit zugeschrieben. Dieser Kategorie von Stimuluspersonen wurden des Weiteren Eigenschaften wie Effizienz, *hard-working* und Kompetenz zugeordnet.<sup>10</sup> Legere Kleidung wird also eher

---

<sup>10</sup> Die letztgenannten Eigenschaften werden von den Autoren zwar unter dem Begriff soziale Kompetenz aufgezählt, meiner Meinung nach fallen diese aber nicht unbedingt in diese Kategorie.

mit sozialer Kompetenz assoziiert, während formelle Kleidung zu einer höheren Zuschreibung von Intelligenz und fachlicher Kompetenz führt.

Eine weitere Gruppe von Studien beschäftigt sich mit der wahrgenommenen Sympathie oder Attraktivität einer Zielperson aufgrund verschiedener Kleidungsstile. Eine Untersuchung von Pinaire-Reed (1979) zeigte, dass Zielpersonen als sympathischer beurteilt wurden, wenn ihr Kleidungsstil dem der Befragten entsprach oder ähnelte. Ein ähnliches Ergebnis fanden auch Reid, Lancuba und Morrow (1997): Sie verteilten einen Fragebogen an Personen auf dem Universitätsgelände, um den Einfluss von Kleidung und Geschlecht auf den ersten Eindruck einer Person zu untersuchen. Den Befragten wurden sechs Photographien von drei Männern und drei Frauen gezeigt, die verschiedene Kleidungsstile trugen. Die Ergebnisse zeigen, dass Stimuluspersonen, die ähnliche Kleidung wie die Befragten trugen, positiver beurteilt wurden, während Stimuluspersonen, die Kleidung trugen, die sich von dem im Allgemeinen auf dem Universitätsgelände getragenen Kleidungsstil stark unterschied, negativer beurteilt wurden. Übertragen auf geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führungskompetenz könnte in diesem Befund eine weitere Quelle für die geringere Zuschreibung von Führungskompetenz gegenüber Personen mit femininer äußeren Erscheinung liegen. Ein femininer Kleidungsstil weicht von dem Kleidungsstil der typischen (männlichen) Führungskraft ab. Aufgrund dieser Abweichung werden Personen mit femininem Kleidungsstil negativer beurteilt. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass Frauen, die sich dem maskulinen Kleidungsstil von Führungskräften anpassen, eine positivere Bewertung aufgrund der wahrgenommenen Ähnlichkeit zu dem Prototyp der Führungskraft erfahren sollten. Beachtet werden sollte allerdings der Einwand, dass zuviel Maskulinität weiblichen Führungskräften auch schaden kann, da sie dadurch ihre Geschlechtsrolle verletzen (Eagly & Karau, 2002). Dieser Einwand findet empirische Bestätigung in einer Studie von Harris und KollegInnen (1983). Sie untersuchten, ob Versuchspersonen in Abhängigkeit der Kleidung unterschiedliche Eindrücke von weiblichen Zielpersonen berichten und ihnen gegenüber unterschiedliches Verhalten zeigen. Die AutorInnen unterschieden fünf Kleidungsstile: formeller Rock, formelle Hose, informeller Rock, informelle Hose und Jeans. Die Ergebnisse zeigen, dass die

Zielpersonen am glücklichsten, erfolgreichsten, femininsten, interessantesten, attraktivsten, intelligentesten und „wanted as a friend“ gesehen wurden, wenn sie einen formellen Rock trugen. Am wenigsten wurden ihnen diese Eigenschaften zugeschrieben, wenn sie Jeans trugen. Es zeigten sich aber keine signifikanten Effekte auf das Verhalten der Versuchspersonen gegenüber der Zielperson.

Die Annahme von Harris und KollegInnen (1983), dass Kleidung nur dann einen Einfluss auf die Personenwahrnehmung hat, wenn keine anderen Informationen über die Person vorliegen, lässt sich nur schwer auf Personalauswahlprozesse übertragen: In diesem Prozess ist die Informationslage uneindeutig und möglicherweise kann zwischen mehreren Bewerbenden nur schwer differenziert werden. Dadurch sollten Hinweise, die aus der Kleidung der Bewerbenden gezogen werden, auf jeden Fall die Beurteilung beeinflussen. Eine Studie von Mack und Rainey (1990) zeigte, dass diese Vermutung nicht ungerechtfertigt ist. Die Autoren untersuchten zum einen die Hypothese, dass gut gekleidete Bewerberinnen eher eingestellt werden als schlecht gekleidete Bewerberinnen. Ihre zweite Hypothese war, dass die Versuchspersonen einen möglichen Einfluss der äußeren Erscheinung der Bewerberin auf ihre Einstellungsentscheidung verleugnen würden. Mack und Rainey ließen Versuchspersonen hochqualifizierte vs. weniger qualifizierte und gut vs. schlecht gekleidete Stimuluspersonen in einem Bewerbungskontext beurteilen. In der Bedingung „gut gekleidet“ trug die über Bewerbungsphotos präsentierte Stimulusperson etwas Make-up und Schmuck. Ihr Haar war frisiert und sie trug einen faltenfreien Anzug. In der Bedingung „schlecht gekleidet“ trug dieselbe Stimulusperson kein Make-up und keinen Schmuck. Ihr Haar war ungekämmt und ihre Bluse zerknittert. Die Ergebnisse zeigen, dass die gut angezogene Bewerberin gegenüber der „schlecht gekleideten“ Bewerberin bevorzugt wurde, wenn das gleiche Qualifikationsniveau vorlag. Dieses Ergebnis zeigt, dass die Kleidung der Stimulusperson die Beurteilungen der Versuchspersonen beeinflusst, aber gehaltvollere Informationen – in diesem Fall die Qualifikation – stärker berücksichtigt werden. Auch die zweite Hypothese von Mack und Rainey wurde bestätigt: Die Versuchspersonen geben an, dass die äußere Erscheinung weniger wichtig ist als die Ausbildung, die Arbeitserfahrung und die

fachliche Kompetenz der Bewerberinnen. Diese Angaben widersprechen allerdings der gemessenen Stärke des Einflusses der äußeren Erscheinung auf die Urteile der Versuchsteilnehmenden. Möglicherweise ist den Versuchspersonen der Einfluss der äußeren Erscheinung tatsächlich nicht bewusst oder die Versuchspersonen geben diese Antwort aus Gründen der sozialen Erwünschtheit. Diese Studie gibt zwar einen Hinweis darauf, dass Kleidung bei der Personalauswahl eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt, aber die Manipulation der unabhängigen Variable (gute Kleidung vs. schlechte Kleidung) ist mit weiteren Assoziationen bezüglich der Bewerberinnen wie zum Beispiel Sorgfalt, Stil, Selbstkontrolle etc. verbunden, so dass das Ergebnis nicht überrascht. Interessant ist jedoch der Punkt, dass die Versuchspersonen den Einfluss der manipulierbaren Merkmale auf ihre eigenen Urteile unterschätzen.

In diesem Zusammenhang gibt folgende Untersuchung weitere Hinweise auf die Rolle von Kleidung bei der Zuschreibung von Eigenschaften und Fähigkeiten: Es geht um den Einfluss von speziell maskuliner Kleidung auf Einstellungsentscheidungen. In dieser Untersuchung von Forsythe, Drake und Cox (1985) sahen die Versuchspersonen, die sich aus professionellen Personalmanagern zusammensetzten, Videos von fiktiven Einstellungsinterviews verschiedener angeblicher Bewerberinnen. Im Anschluss daran sollten sie entscheiden, welche der Bewerberinnen am qualifiziertesten für die Stelle ist und welche der Bewerberinnen sie einstellen würden. Es zeigte sich ein signifikanter Einfluss der Kleidung: Je maskuliner die Kleidung einer Bewerberin, umso höher die Wahrscheinlichkeit einer positiven Einstellungsentscheidung. Um auf das *lack of fit* Modell von Heilman (1983, vgl. Abschnitt 2.3) zurückzugreifen, zeigt dieser Befund, dass die Bewerberinnen aufgrund ihrer maskulinen Kleidung eine bessere Passung mit maskulinen Eigenschaften und damit mit den Anforderungen einer Führungsposition aufweisen: Je mehr Hinweisreize der äußeren Erscheinung Maskulinität signalisieren, um so stärker wird das *think manager - think male* Stereotyp aktiviert. Diese Hypothese trifft auf die ersten drei Outfits zu. Das heißt, je maskuliner das Outfit, umso höher die Zuschreibung von Führungskompetenz. Eine Ausnahme stellt das vierte – das maskulinste – Outfit dar. Hier sind die Effekte im Vergleich zu dem dritten Outfit weniger stark. Dieser Befund steht mit den Überlegungen von Eagly und Karau (2002)

im Einklang (vgl. Abschnitt 2.3). Nach Eagly und Karau erfahren weibliche Führungskräfte Diskriminierung auch dadurch, dass sie ihre Geschlechtsrolle verletzen. Die negative Beurteilung der Zielperson in dem maskulinsten Outfit kommt möglicherweise aufgrund einer zu starken Zuschreibung von Maskulinität zustande. Cox, Drake und Forsythe fassen die Ergebnisse ihrer Studie wie folgt zusammen:

„Although these findings may not apply to every individual, they do indicate it would be better for a woman to risk appearing too masculine rather than too feminine when applying for management position” (1985, S. 378).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Kleidung einen Einfluss auf die Wahrnehmung und Eindrucksbildung von Personen hat. Kleidung ist ein Symbol, das die Funktion einer Informationsquelle übernimmt (Rosencranz, 1962). Die Ergebnisse der Studie von Forsythe, Drake und Cox (1985) zeigen sogar einen Einfluss von Kleidung im Sinne von *think manager – think male*. Die Studien zeigen, dass die manipulierbaren Merkmale neben den biologisch festgelegten Merkmalen ebenfalls die Zuschreibung von Führungskompetenz beeinflussen können. Die äußere Erscheinung eines Bewerbers oder einer Bewerberin kann eine große Rolle bei Einstellungsentscheidungen spielen, besonders dann, wenn nur geringe oder unvollständige Informationen über den Bewerber oder die Bewerberin vorliegen. Für Männer bestehen klare Richtlinien, was ihre Arbeitskleidung betrifft. Wenn sie sich an diese Vorgaben halten, werden sie als attraktiv und kompetent wahrgenommen. Frauen werden dagegen gezwungen, sich zwischen ästhetisch-kreativer und femininer oder maskuliner Kleidung zu entscheiden. Mit dieser Entscheidung beeinflussen sie, ob sie als kreativ, attraktiv und sozial kompetent wahrgenommen werden oder als führungskompetent (Kaiser, 1999).

### 3.4.2 Der Einfluss von Make-up auf die soziale Wahrnehmung

Neben der Kleidung wird die äußere Erscheinung – zumindest die von Frauen – erheblich durch Make-up beeinflusst. Frauen geben in Deutschland jährlich 2,3 Milliarden Euro für Gesichts- und Hautpflege aus (Quelle: [www.gfk.de](http://www.gfk.de)). Make-up dient in erster Linie der Erhöhung der physischen Attraktivität: Es geht darum, schöne Merkmale zu betonen und weniger schöne Merkmale zu verstecken und zu mildern. Nach einer Studie von Osborne (1996) trägt Make-up in signifikantem Maße dazu bei, die Attraktivität zu erhöhen. In dieser Studie bewerteten Versuchsteilnehmende Stimuluspersonen bezüglich verschiedener Persönlichkeitseigenschaften. Jede Versuchsperson erhielt ein Photo einer Stimulusperson. Von jeder Stimulusperson gab es zwei Photos: ein Photo mit Make-up und ein Photo ohne Make-up. Die Ergebnisse zeigen, dass die Stimuluspersonen mit Make-up attraktiver beurteilt wurden als die Stimuluspersonen ohne Make-up. Osborne folgert daraus, dass physische Attraktivität nicht nur biologisch festgelegt ist, sondern auch eine individuell kontrollierbare Komponente hat. Nach der *social role theory of beauty* (Osborne, 1996) ist physische Schönheit ein kulturell bestimmtes Konstrukt, das davon abhängig ist, was ein Individuum durch persönliche Erfahrungen, Gruppenzwänge und Massenmedien über Schönheitsideale lernt.

Wie bereits bei der Beschreibung des Einflusses von Attraktivität (vgl. Abschnitt 3.3.2) dargestellt, hat physische Attraktivität für Frauen keine positiven Auswirkungen auf die Zuschreibung von Führungskompetenz, da attraktive Frauen in der Regel feminin aussehen. Make-up trägt zur Erhöhung von Attraktivität und Femininität bei, indem eine typisch weibliche Ausprägung von Merkmalen des Gesichts – vor allem Mund und Augen – betont wird. Nach den bisherigen Überlegungen sollte Make-up also einen negativen Einfluss auf die Zuschreibung von Führungskompetenz haben. Einen gegenteiligen Effekt zeigte jedoch eine Studie von Waters (1985). In dieser Feldstudie wurden Bewerbungen an verschiedene Personalmanager geschickt. Dabei wurde das Bewerbungsphoto variiert: Die gleichen Bewerberinnen wurden einmal ohne Make-up fotografiert und einmal nachdem sie von einem Make-up-Spezialisten geschminkt



wurden. Es zeigte sich, dass das Gehalt der professionell geschminkten Bewerberinnen zwischen 8 - 20% höher eingestuft wurde als das der ungeschminkten Bewerberinnen.

### **3.5 Zusammenfassung**

Physische Merkmale stellen eine wichtige Gruppe von Hinweisreizen bei der Aktivierung von Stereotypen dar. Viele körperliche Merkmale von Männern und Frauen sind neben den primären Geschlechtsmerkmalen unterschiedlich ausgeprägt. Eine Person kann männlichen oder weiblichen Geschlechts sein, aber die äußere Erscheinung von Männern kann auch feminine Elemente enthalten und genauso kann die äußere Erscheinung von Frauen maskuline Elemente enthalten. Verschiedene Forschungsarbeiten zeigen, dass maskulin aussehenden Männern und Frauen eher Führungskompetenz zugesprochen wird als feminin aussehenden Männern und Frauen. Diese Verbindung zwischen Maskulinität der äußeren Erscheinung und Führungskompetenz wird durch folgende Moderatorvariablen beeinflusst:

- Baby-face-Phänomen und Phänomen der Gesichtsstärke
- Physische Attraktivität
- Sympathiewirkung

Neben biologisch festgelegten Merkmalen wird die äußere Erscheinung einer Person durch manipulierbare Merkmale wie Kleidung, Frisur, Make-up und Schmuck geprägt. Auch diese Merkmale können eine geschlechtstypische oder -untypische Ausprägung haben. Verschiedene Studien zeigen, dass manipulierbare Merkmale wichtige Komponenten bei der Personenwahrnehmung darstellen. Mehrere Studien zeigen, dass manipulierbare maskuline vs. feminine Merkmale neben biologisch festgelegten Merkmalen ebenfalls die Zuschreibung von Führungskompetenz beeinflussen können.

#### **4 Erwartungseffekte – „When Believing Is Seeing“**

Im ersten Kapitel der vorliegenden Arbeit wurden der Inhalt und die Funktionsweise von Geschlechtsstereotypen dargestellt. Dabei wurde deutlich, dass eine wichtige Funktion von Stereotypen darin besteht, fehlende Informationen über eine Person bereitzustellen und Erwartungen bezüglich zukünftigen Verhaltens dieser Person zu generieren. Es gibt kaum soziale Interaktionen ohne Erwartungen darüber, wie sich der Interaktionspartner oder die Interaktionspartnerin verhalten wird. Erwartungen aufgrund von stereotypem Wissen beeinflussen nicht nur die Art und Weise, wie wir andere Menschen wahrnehmen, sondern bestimmen auch, wie wir uns anderen Menschen gegenüber verhalten. Stereotype beeinträchtigen das „soziale Miteinander“ nicht nur, weil sie Individuen in Kategorien einteilen, sondern auch, indem sie das Verhalten gegenüber Mitgliedern der stereotypisierten sozialen Gruppen beeinflussen. Es stellt sich allerdings die Frage, auf welche Art und Weise stereotype Erwartungen das Verhalten gegenüber Mitgliedern bestimmter sozialer Gruppen beeinflussen und welche Konsequenzen Erwartungshaltungen in zwischenmenschlichen Beziehungen haben. Daher soll im Folgenden anhand verschiedener Studien definierend dargestellt werden, was perzeptuelle und behaviorale Erwartungseffekte sind und welche Auswirkungen sie in sozialen Interaktionen haben. In Abschnitt 4.2 wird erklärt wie erwartungskonformes Verhalten aufgrund von Erwartungseffekten zu Stande kommt. Der Abschnitt 4.3 stellt Studien und theoretische Überlegungen zu Erwartungskonformität aufgrund von Geschlechtsstereotypen dar. Die darauf folgenden Abschnitte erklären, warum es zu behavioralen Erwartungseffekten kommt und welche Konsequenzen diese für die Selbst- und Fremdwahrnehmung haben.

##### **4.1 Perzeptuelle und behaviorale Erwartungseffekte**

Bestimmte Vorstellungen und Erwartungen beeinflussen fast immer unsere Wahrnehmung von Eigenschaften und Verhaltensweisen von anderen Personen (Chen & Bargh, 1997; Livingston, 2002). Teilweise gehen diese Erwartungen so weit, dass wir

glauben, das zu sehen, was wir erwartet haben zu sehen. Dieses Phänomen wird als *perceptual confirmation bias* (Snyder & Haugen, 1995) oder auch perzeptueller oder kognitiver Erwartungseffekt (Eckes, 1989) bezeichnet. Sobald sich Menschen ein Bild von einer Person gemacht haben, ist es unwahrscheinlich, dass sie diesen Eindruck ändern. Snyder und Swann (1978a) testeten diese Hypothese, indem sie Versuchspersonen, die einander nicht kannten, paarweise aufteilten und miteinander Interviews führen ließen: Dabei interviewte ein Teilnehmer den anderen Teilnehmer. Vor dem Interview wurde der einen Hälfte der Interviewer gesagt, ihr Interviewpartner wäre sehr introvertiert, während der anderen Hälfte gesagt wurde, ihr Interviewpartner wäre sehr extrovertiert. In Wirklichkeit wurden die Teilnehmer diesen beiden Bedingungen zufällig zugewiesen. Die Interviewer sollten nun aus einer Liste von Fragen einige Fragen für das Interview auswählen. Es zeigte sich, dass die Versuchspersonen, die dachten, sie würden eine introvertierte Person interviewen, Fragen aussuchten, auf die sie mit hoher Wahrscheinlichkeit Antworten bekommen würden, die auf eine introvertierte Person hinweisen. Die Interviewer fragten zum Beispiel: „Haben Sie sich in einer Gruppe schon mal ausgeschlossen gefühlt?“. Eine solche Antwort wird mit hoher Wahrscheinlichkeit als ein Hinweis auf Introvertiertheit gedeutet. Interviewer, die dachten, sie würden eine extrovertierte Person interviewen, wählten dagegen Fragen aus, auf die wahrscheinlich Antworten gegeben werden, die auf Extrovertiertheit hinweisen. Eine solche Frage war zum Beispiel: „Wie würden Sie eine Party in Schwung bringen?“. Die Antwortmöglichkeiten auf diese Frage bieten viele Gelegenheiten, sich als extrovertierte Person darzustellen. Da die Teilnehmenden eine bestimmte Person erwarteten, suchten sie nach Informationen, die ihre Vorstellung von ihrem Interviewpartner bestätigten. Das erreichten sie, indem sie nur bestimmte Fragen stellten und dadurch die Menge an Informationen, die sie durch das Interview erhalten könnten, von vorneherein einschränkten. Ein derartiges Verhalten wird als konfirmatorische Prüfstrategie (Eckes, 1989) bezeichnet. Wie kommt dieses Phänomen zustande? Es erscheint plausibel, dass Menschen an ihren Vorstellungen und Überzeugungen festhalten. Zum einen bedeutet es einen kognitiven Mehraufwand, unsere Eindrücke genau zu überprüfen und zu validieren. Zum anderen empfinden wir es schlichtweg als unangenehm, wenn unsere eigenen Erwartungen nicht bestätigt

werden. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass Menschen es als angenehm empfinden, wenn ihre Erwartungen bestätigt werden. Um diese Bestätigung zu erfahren, entwickeln Menschen erwartungskonforme Wahrnehmungs- und Interpretationsstrategien des Verhaltens anderer. Wir sehen eher das, was wir erwartet haben zu sehen, manchmal sogar auch dann, wenn es gar nicht da ist.

Rosenthal und Jacobson führten 1968 eine Studie durch, die unter dem Namen *“Pygmalion in the Classroom”* den Ausgangspunkt für eine Reihe von Untersuchungen zum Thema Erwartungseffekte bildete. Zu Beginn der Untersuchung von Rosenthal und Jacobson stand die Überlegung, dass Lehrende an „gute“ Schüler und Schülerinnen auch hohe Erwartungen richten. Rosenthal und Jacobson fragten sich, ob der Kausalzusammenhang nicht teilweise umgekehrt sein könnte: Die SchülerInnen zeigen gute Leistungen, weil die Lehrenden dies von ihnen erwarten. Um dies zu überprüfen, wurde mit den Schülern und Schülerinnen einer Grundschule in San Francisco ein Intelligenztest durchgeführt. Dem Lehrpersonal dieser Schule wurde anschließend gesagt, dass einige der Schüler und Schülerinnen sehr gut in diesem Test abgeschnitten hatten. In Wirklichkeit wurden diese Schüler und Schülerinnen unabhängig von ihren Testleistungen zufällig ausgewählt. Acht Monate später wurde der Intelligenztest erneut durchgeführt und die Schüler, die angeblich beim ersten Test außergewöhnlich gut abgeschnitten hatten, zeigten nun signifikant bessere Leistungen als beim ersten Test und wurden auch durch das Lehrpersonal in ihren Leistungen während des Unterrichts positiver beurteilt. Die Leistungen der Schüler und Schülerinnen in der Kontrollgruppe - also die Schüler, über deren Leistungen keine (falschen) Informationen an die Lehrer und Lehrerinnen weitergegeben wurden - zeigten keine Veränderung ihrer Leistungen im Intelligenztest und wurden auch nicht durch das Lehrpersonal unterschiedlich beurteilt.

Bedeutet dieses Ergebnis, dass Erfolg und Misserfolg lediglich von den Erwartungen unserer Interaktionspartner abhängen? Dies ist nicht der Fall. Wenn man jedoch überlegt, wie die Verbesserung der Leistungen von den Schülern und Schülerinnen, an die aufgrund der experimentellen Bedingungen plötzlich hohe Erwartungen gestellt

wurden, zustande gekommen sein könnten, wird deutlich, dass möglicherweise sehr einfache Wirkungsmechanismen zugrunde liegen: Lehrer und Lehrerinnen formen Erwartungen über ihre Schüler und Schülerinnen. Diese Erwartungen können auf dem sozialen Hintergrund, der physischen Erscheinung (Vergleiche Abschnitt 3.4) oder bisheriger Leistungen der Schüler und Schülerinnen basieren. Entsprechend passen Lehrer und Lehrerinnen ihr Verhalten den Schülern und Schülerinnen gegenüber an. Wenn die Erwartungen hoch sind, zeigen Lehrer und Lehrerinnen mehr Interesse, Aufmerksamkeit, emotionale Unterstützung und Anerkennung. Diese Aufzählung macht deutlich, welche Vorteile Schüler, an die hohe Erwartungen gerichtet werden, gegenüber ihren Mitschülern haben. Das Lehrpersonal in der Studie von Rosenthal und Jacobson (1968) nahm Informationen über die Leistungen der Schüler und Schülerinnen verzerrt wahr, indem „unpassende“ Informationen aus dem Wahrnehmungsprozess herausgefiltert werden oder so interpretiert und gespeichert wurden, dass sie mit den vorhandenen Erwartungen übereinstimmten. Neben diesem kognitiven Erwartungseffekt der Lehrer und Lehrerinnen zeigen die Ergebnisse der Studie von Rosenthal und Jacobsen noch ein weiteres Phänomen: Die Leistungen der Schüler in der Experimentalgruppe veränderten sich tatsächlich. Die Schüler und Schülerinnen, von denen die Lehrer und Lehrerinnen aufgrund ihrer angeblichen Testleistungen bessere Leistungen erwarteten, erbrachten auch tatsächlich signifikant bessere Leistungen als die Schüler und Schülerinnen, denen keine solche Erwartungshaltung entgegengebracht wurde. Dieses Phänomen wird als *behavioral confirmation* (Snyder & Swann, 1977) oder auch behavioraler Erwartungseffekt (Eckes, 1989) bezeichnet. Ein behavioraler Erwartungseffekt liegt vor, wenn die Erwartungen einer Person eine soziale Interaktion in der Weise beeinflussen, dass die Reaktionen des Interaktionspartners mit den anfänglichen Erwartungen der ersten Person übereinstimmen (Eckes, 1989). Ein behavioraler Erwartungseffekt ist mehr als nur verzerrte Wahrnehmung, da auch das Verhalten der Zielpersonen beeinflusst wird. Das Verhalten der Zielperson wird von Dritten – also von Personen, die überhaupt nicht an der Interaktion beteiligt sind – konform mit den Erwartungen des Interaktionspartners beurteilt. Das bedeutet, dass die Zielperson die Prophezeiung der Wahrnehmenden bezüglich ihres Verhaltens verifiziert. Daher wird dieses Phänomen auch als *self-fulfilling-prophecy effect* (Geis,

1993) bezeichnet. Besser vorstellen kann man sich dieses sozialpsychologische Phänomen, wenn man sich folgende Beispiele vor Augen führt:

- Das Verhalten von zwei Versuchsteilnehmenden, die im Rahmen einer Studie miteinander wetteiferten, wurde von Dritten im Vergleich zu einer Kontrollgruppe als aggressiver beurteilt, obwohl nur einem der beiden Spieler gesagt wurde, der Gegenspieler wäre angeblich besonders aggressiv (Snyder & Swann, 1978b).
- Versuchspersonen, die ein Interview mit einem angeblich extrovertierten Partner zu führen hatten, verhielten sich ihm gegenüber so, dass er sich anschließend länger und angeregter mit einer dritten Person unterhielt - also tatsächlich extrovertiertes Verhalten zeigte (Fazio, Effrein & Falender, 1981).
- Männliche Versuchspersonen teilten sich selbst typisch maskuline Arbeitsaufgaben zu und beharrten stärker auf diese Aufteilung, wenn sie annahmen, ihr Verhandlungspartner wäre weiblichen Geschlechts (Skrypnik & Snyder, 1980).

Eine Untersuchung von Snyder, Tanke & Berscheid (1977) zeigt, dass das Schüler-Lehrer-Verhältnis keine Ausnahme darstellt, sondern dass *behavioral confirmation* auch in anderen sozialen Situationen entstehen kann. In dieser Studie ging es angeblich darum, den Einfluss von nonverbalen Hinweisreizen auf den Verlauf von ersten „Kennenlerngesprächen“ zu untersuchen. Zu diesem Zweck sollten männliche Versuchspersonen für zehn Minuten mit weiblichen Versuchsteilnehmern telefonieren und versuchen, diese Frauen dabei möglichst gut kennen zu lernen. Vor Beginn des Telefongesprächs erhielten die männlichen Teilnehmer ein Photo und eine kurze Beschreibung ihrer angeblichen Partnerin. Die Beschreibung stammte tatsächlich von der jeweiligen Versuchsteilnehmerin, jedoch nicht das Photo. Die Photos waren vorgetestete Bilder von entweder attraktiven oder unattraktiven Frauen. Die Teilnehmerinnen wurden diesen beiden experimentellen Bedingungen (angeblich attraktiv vs. angeblich unattraktiv) zufällig zugewiesen, so dass die tatsächliche Attraktivität der Versuchsteilnehmerinnen nichts mit den Photos zu tun hatte. Die männlichen Versuchsteilnehmer wurden zunächst gebeten, ihren ersten Eindruck über ihre

Telefonpartnerin per Fragebogen zu schildern. Die Auswertung der Fragebögen ergab, dass die Meinungen der männlichen Versuchsteilnehmer von dem *what is beautiful is good* Stereotyp (Dion, Berscheid & Walster, 1972) geprägt waren: Den angeblich attraktiven Frauen wurden auch positive Persönlichkeitseigenschaften zugeschrieben. Sie wurden als offene, humorvolle, unvoreingenommene und sozial geschickte Personen beschrieben, während den unattraktiven Frauen negative Attribute wie Unbeholfenheit im Umgang mit anderen, Ungeselligkeit und Humorlosigkeit zugeschrieben wurden. Die darauf folgenden Telefongespräche zeigten, dass die Teilnehmer nicht nur stereotypengeprägte Eindrücke formten, sondern auch entsprechendes Verhalten zeigten. Die Gesprächsanteile der Frauen an den zehnminütigen Telefongesprächen wurden in einem dritten Schritt von unabhängigen, naiven Beurteilern bewertet. Es zeigte sich, dass sich die männlichen Versuchsteilnehmer gegenüber den angeblich unattraktiven Frauen reservierter, distanzierter und uninteressierter als gegenüber den angeblich attraktiven Frauen verhielten. Auf dieses Verhalten ihrer Gesprächspartner reagierten die weiblichen Versuchsteilnehmer entsprechend. Die Auswertung der Tonaufnahmen zeigte, dass sich Frauen, die für attraktiv gehalten wurden, im Gespräch freundlich, sympathisch, offen und aufgeschlossen verhielten, während sich die Frauen, die für unattraktiv gehalten wurden, kalt und distanziert verhielten. Die stereotypen Erwartungen der männlichen Versuchsteilnehmer hatten sich also tatsächlich im Verhalten der Frauen realisiert: Die Erwartungen der männlichen Versuchspersonen hatten, vermittelt über ihr Verhalten, einen deutlichen Einfluss auf die Selbstdarstellung der weiblichen Versuchsteilnehmerinnen.

#### **4.2 Wie kommt erwartungskonformes Verhalten zustande?**

Die dargestellten Studien zeigen, dass es Menschen schaffen, ihre Erwartungen über andere Personen Realität werden zu lassen. Eine sich selbst erfüllende Prophezeiungen oder ein behavioraler Erwartungseffekt besteht aus zwei Elementen:

- (1) Einem kognitiven Element – bestehend aus Wissen, Annahmen, Erwartungen, Gefühlen, Einstellungen, Werten oder Stereotypen.
- (2) Einem Verhaltenselement – dieses kann aus Gesagtem, Handlungen, Körpersprache und Mimik bestehen.

Dabei kann das kognitive Element das Verhaltenselement hervorrufen und umgekehrt (Geis, 1993). Es besteht also eine Wechselwirkung von Kausalzusammenhängen. Übertragen auf Geschlechtsstereotype bedeutet das Folgendes: Stereotype Vorstellungen über Männer und Frauen führen zu verzerrter Wahrnehmung und diskriminierendem Verhalten. Dieses führt zu unterschiedlichen Verhaltensreaktionen, die die ursprünglichen Erwartungen widerspiegeln. Dadurch entsteht die Wahrnehmung, die ursprünglichen stereotypen Erwartungen seien gerechtfertigt, da sie bestätigt wurden. Doch wie laufen die zugrundeliegenden Prozesse ab?

Allen Interaktionsprozessen, die erwartungskonformes Verhalten auslösen, liegt eine ähnliche Abfolge zugrunde. Diese Interaktionen lassen sich in vier Sequenzen aufteilen:

- (1) Der Akteur (oder der Wahrnehmende) bildet eine Erwartung. Diese Erwartung kann auf einer direkten Beobachtung des Verhaltens der Zielperson, auf Mitteilungen Dritter oder auf der wahrgenommenen Zugehörigkeit der Zielperson zu einer bestimmten sozialen Gruppe beruhen.
- (2) Der Akteur handelt. Diese Handlungen sind von den in der ersten Phase gebildeten Erwartungen geprägt. Dies wird durch eine Studie von Snyder und Swann (1978a, vgl. Abschnitt 4.1) anschaulich verdeutlicht: Die Interviewer wählten nur solche Fragen aus, die mit ihren Erwartungen konforme Antworten wahrscheinlich machen.
- (3) Die Zielperson interpretiert die Handlung des Akteurs und richtet ihre Handlung entsprechend aus. Falls der Zielperson das Verhalten des Akteurs bewusst aufgefallen ist, wird sie nach Erklärungen für seine Verhaltensweise suchen. Sie kann das Verhalten des Akteurs entweder auf dessen Persönlichkeitseigenschaften zurückführen oder Kontextfaktoren verantwortlich machen. Unabhängig davon auf welche Ursache die Zielperson das Verhalten zurückführt, ist in beiden Fällen reziprokes Verhalten wahrscheinlich. Auf Freundlichkeit



reagieren wir in der Regel auch mit Freundlichkeit, auf Distanziertheit reagieren wir ähnlich distanziert, auf Unhöflichkeit reagieren wir tendenziell auch unhöflich etc.

- (4) Der Akteur interpretiert die Handlung der Zielperson. Die Handlungen der Zielperson können den Erwartungen des Akteurs entsprechen, widersprechen oder neutral sein. Verhält sich die Zielperson kongruent mit den Erwartungen des Akteurs, fühlt dieser sich in seiner ursprünglichen Überzeugung bestätigt und wird noch stärker darauf vertrauen, dass sein erster Eindruck richtig war. Zusätzlich kann aber auch erwartungskonträres oder neutrales Verhalten erwartungskonform interpretiert werden: Indem der Akteur diese Verhaltensinformationen selektiv aufnimmt und verarbeitet. In diesem Fall liegt ein *perceptual confirmation bias* vor.

#### **4.3 Erwartungskonformes Verhalten aufgrund von Geschlechtsstereotypen**

Für die vorliegende Arbeit ist die Frage interessant, ob sich Erwartungseffekte auch im Bereich der geschlechtsstereotypen Wahrnehmung zeigen, da der Forschungsgegenstand dieser Arbeit die Frage ist, ob sich geschlechtsstereotype Wahrnehmung aufgrund einer maskulinen vs. femininen äußeren Erscheinung zeigt und in wie weit es auf dieser Basis zu Erwartungskonformität kommt. Die Studie von Snyder, Tanke und Berscheid (1977) zeigt, dass äußere Erscheinungsmerkmale (attraktiv vs. unattraktiv) Erwartungen und darauf basierend erwartungskonformes Verhalten bedingen können. Zunächst sollen weitere Studien dargestellt werden, die sich mit Erwartungseffekten aufgrund von Geschlechtsstereotypen beschäftigen.

Viele Studien zeigen, dass klar definierte geschlechtsstereotype Vorstellungen existieren (zum Beispiel: Eagly & Mladinic, 1991; Eckes, 1997; Fiske & Stevens, 1993). Die tatsächlichen Unterschiede im Verhalten von Männern und Frauen sind jedoch wesentlich geringer als unsere stereotypen Vorstellungen über diese Unterschiede. Zanna und Pack (1975) vermuten, dass unterschiedliche Verhaltensweisen von

Männern und Frauen keinen dispositionalen Ursprung haben, sondern aufgrund von *behavioral confirmation* zustande kommen. Geschlechtsstereotype sind mit starken Erwartungshaltungen darüber verbunden, wie eine Zielperson sich verhalten sollte (vgl. Abschnitt 2.3; Fiske & Taylor, 1991). Zusätzlich wird das Verhalten einer Person stark durch Erwartungen beeinflusst, die ihr andere entgegenbringen. Dieser Einfluss besteht, da erwartungskonformes – und damit in der Regel auch normatives – Verhalten mit positiven sozialen Reaktionen verbunden ist. Ausgehend von diesen Annahmen vermuten Zanna und Pack (1975), dass einige Geschlechtsunterschiede existieren, weil Männer und Frauen auf unterschiedliche soziale Erwartungshaltungen treffen.

Eine Studie von Zanna und Pack (1975) überprüft die beschriebenen Annahmen, indem sie den Einfluss von stereotypen Vorstellungen über Frauen auf das Verhalten von weiblichen Versuchsteilnehmern misst. Der Ablauf der Studie gestaltete sich folgendermaßen: Den Versuchsteilnehmerinnen wurde gesagt, es ginge bei dieser Studie um Eindrucksbildungsprozesse. Jede Versuchsteilnehmerin sollte sich mit Hilfe einer Kurzbeschreibung einen ersten Eindruck über eine andere Person verschaffen und anschließend eine Unterhaltung mit dieser Person führen. Die andere Person war immer männlichen Geschlechts. Die Hälfte der Versuchsteilnehmerinnen erhielt die Beschreibung eines attraktiven Mannes – Zanna und Pack bezeichnen diese Bedingung als „high desirability condition“. Der potentielle Gesprächspartner wurde als großer, sportlicher Student mit Auto und ohne Freundin beschrieben, der sehr daran interessiert war, Frauen kennen zu lernen. Die andere Hälfte der Versuchsteilnehmerinnen erhielt eine Kurzbeschreibung eines weniger attraktiven Mannes („low desirability condition“). Dieser Mann wurde als kleiner, unsportlicher Student ohne Auto, aber mit Freundin und ohne Interesse daran, Frauen kennen zu lernen, beschrieben. Der Manipulation Check zeigte, dass die Versuchsteilnehmerinnen, den in der „high desirable condition“ beschriebenen Mann attraktiver fanden und stärker daran interessiert waren, diesen Mann kennen zu lernen als den in der „low desirable condition“ beschriebenen Mann. Neben der Kurzbeschreibung erhielten die Teilnehmerinnen Informationen darüber wie der angebliche Versuchspartner sich eine ideale Frau vorstellt. Die Hälfte der Versuchsteilnehmerinnen erhielt eine Beschreibung, die traditionelle geschlechts-

stereotype Vorstellungen widerspiegelte: Eine Frau sollte emotional, zurückhaltend, häuslich, sanft, passiv und besorgt um ihr Aussehen sein. Die zweite Hälfte der Versuchsteilnehmerinnen erhielten eine nicht-traditionelle Beschreibung: Eine Frau sollte unabhängig, kompetitiv, durchsetzungsfähig und dominant sein. Die Teilnehmerinnen füllten nun einen Fragebogen, der unter anderem Persönlichkeitseigenschaften abfragte, aus. Als letzte Aufgabe nahmen die Teilnehmerinnen an einem Test zur Messung intellektueller Fähigkeiten teil. Zuvor wurde den Teilnehmerinnen gesagt, dass der Fragebogen und das Testergebnis an ihre potentiellen Gesprächspartner weitergegeben werden würde. Die Auswertung der Fragebögen zeigte, dass die Teilnehmerinnen, die eine traditionelle geschlechtsstereotype Vorstellung der Idealfrau von ihrem Versuchspartner erhalten hatten, sich selbst in konventioneller Art beschrieben, während Frauen, die eine nicht-traditionelle geschlechtsstereotype Vorstellung der Idealfrau ihres Versuchspartners erhalten hatten, sich selbst weniger konventionell beschrieben. Dieser Unterschied in der Selbstbeschreibung der Frauen zeigte sich jedoch nur in der „high-desirable“ Bedingung. Zwischen den Experimentalgruppen der „low desirable condition“ zeigten sich keine Unterschiede in der Selbstbeschreibung. Die Auswertung des Test der intellektuellen Fähigkeiten zeigte, dass die Versuchsteilnehmerinnen, deren Partner nicht-traditionelle Vorstellungen über Frauen hatte, bessere – wenn auch nicht signifikant bessere – Testleistungen erbrachten, als die Frauen, deren Partner eine traditionelle geschlechtsstereotype Vorstellung hatte. Dieser Einfluss zeigte sich ebenfalls nur in der Bedingung mit dem attraktiven Partner. Die Ergebnisse zeigen, dass das unterschiedliche Verhalten der Versuchsteilnehmerinnen aufgrund der angeblichen Erwartungshaltungen ihrer männlichen Versuchspartner zustande kommt, vorausgesetzt die Versuchspartner sind für die Teilnehmerinnen attraktiv. Die Autoren ziehen das Resümee, dass nicht allein physiologische oder dispositionale Unterschiede die Ursache für Geschlechtsunterschiede sind, sondern dass geschlechtsstereotype Vorstellungen, vermittelt über Erwartungshaltungen, zu geschlechtsstereotypen-konformem Verhalten führen. Dieses wird wiederum als Bestätigung für tatsächliche Geschlechtsunterschiede interpretiert. Skrypnik und Snyder (1980) bemerken zusammenfassend:

„Behavioral confirmation processes may account, at least in part, for the reason why stereotypes about women and men, for which there is little empirical validity, have remained strong and stable over the years.“ (p. 120).

Empirische Studien zeigen, dass keine oder nur sehr geringe tatsächliche Unterschiede in den Verhaltensweisen von Männern und Frauen bestehen. Dennoch erweisen sich stereotype Vorstellungen über Männer und Frauen als sehr resistent und beeinflussen soziale Interaktionen. Für diesen Widerspruch geben Skrypnik und Snyder (1982) zwei Erklärungen: Ihre erste Erklärung betrifft kognitive Prozesse. Es ist einfacher und sparsamer stereotyp-konsistente Informationen aufzunehmen, zu erinnern und zu verarbeiten. Daraus entsteht ein Erinnerungsvorteil für diese Informationen (vgl. Abschnitt 1.1). Durch diesen Erinnerungsvorteil werden Verhaltensweisen, die Geschlechtsstereotypen entsprechen, in ihrer Häufigkeit überbewertet. Wir erhalten so den Eindruck, andere Personen verhielten sich fast immer entsprechend ihrer Geschlechtsrolle. Ihre zweite Erklärung betrifft interpersonelle Prozesse. Wenn Individuen ihre stereotypen Vorstellungen und Erwartungen über andere Personen benutzen, um Interaktionen mit diesen Personen zu gestalten, kann dies dazuführen, dass sich diese Personen erwartungskonform verhalten. Nach Skrypnik und Snyder (1980) tragen behaviorale Erwartungseffekte somit zur Resistenz von Stereotypen bei.

Empirische Evidenz, dass diese Überlegungen auch auf Personalauswahlprozesse zutreffen können, liefert eine Studie von Baeyer, Sherk und Zanna (1981). Ziel dieser Studie war es, zu untersuchen, auf welche Weise Wissen über geschlechtsstereotype Vorstellungen eines Interviewers, das Verhalten weiblicher Bewerberinnen während eines Einstellungsinterviews beeinflusst. Das Experiment gliederte sich in zwei Phasen. Im ersten Teil wurde den ausschließlich weiblichen Versuchsteilnehmern gesagt, sie sollten Übungs-Bewerberinnen für Studierende spielen, die Interviewtechniken für Vorstellungsgespräche lernten. Zunächst wurde die Art der äußeren Erscheinung der Versuchsteilnehmerinnen (Formalität der Kleidung, Make-up und Anzahl der Accessoires) erhoben. Anschließend füllten die Versuchsteilnehmerinnen den *Bem Sex Role Inventory* (Bem, 1974) und die *Self-Monitoring-Scale* (Snyder, 1987) aus. Danach

erhielt jede Teilnehmerin Hintergrundinformationen über ihren zukünftigen Interviewpartner. Die Hälfte der angeblichen Bewerberinnen erhielt eine Beschreibung, die vermittelte, dass dieser dachte, die ideale weibliche Angestellte solle einfache Aufgaben wie Kaffeekochen übernehmen und sanft, passiv, einfühlsam und attraktiv sein. Diese Haltung entspricht dem traditionellen Geschlechtsstereotyp der Frau. Die andere Hälfte der Versuchsteilnehmerinnen erhielt eine Beschreibung des Interviewers, nach der er von weiblichen Bewerbern Unabhängigkeit, Durchsetzungsfähigkeit und die gleiche Arbeitsteilung zwischen Männern und Frauen verlange. Diese Haltung widerspricht der traditionellen geschlechtsstereotypen Vorstellung. In der zweiten Phase der Studie fand das Interview statt. Der Interviewer wusste nichts von dem experimentellen Hintergrund und führte fünf bis zehn minütige Einstellungsinterviews durch. Anschließend füllte er den gleichen Fragebogen über die äußere Erscheinung der Versuchsteilnehmerinnen, der bereits in der ersten Phase verwendet wurde, aus. Zum Abschluss beurteilten drei unabhängige, naive Rater anhand von Videoaufnahmen der Interviews die Attraktivität der Bewerberinnen. Um neben der Anpassung des Kleidungsstils auch eine mögliche inhaltliche Anpassung zu erfassen, wurden die Antworten der Versuchspersonen zu den Fragen des Interviewers über Heirat und Kinder von sieben naiven Ratern in traditionelle und nicht traditionelle Einstellungen reflektierende Antworten eingeteilt. Die Ergebnisse über die Einschätzung der äußeren Erscheinung der Bewerberinnen während des Interviews zeigen, dass alle Bewerberinnen zum Interview sorgfältiger gekleidet erschienen. Aber nur die Versuchsteilnehmerinnen der traditionellen Bedingung waren auch femininer gekleidet und stärker geschminkt im Vergleich zu ihrer äußeren Erscheinung im ersten Teil der Studie. Die Auswertung der Videoaufnahmen zeigte, dass die Bewerberinnen der traditionellen Bedingung den Interviewer weniger lange anschauten und kürzere Antworten gaben als die Bewerberinnen der nicht traditionellen Bedingung. Beide Verhaltensweisen werden von Baeyer und Kollegen als Zeichen von Unterwürfigkeit und Schüchternheit – dem weiblichen Stereotyp entsprechende Eigenschaften – interpretiert. Die inhaltliche Auswertung der Antworten der Bewerberinnen ergab, dass die Bewerberinnen der traditionellen Bedingung wie erwartet Antworten gaben, die auf eine traditionelle Sichtweise der Rolle der Frau hinweisen, während bei den

Bewerberinnen der nicht traditionellen Bedingung, kein solcher Effekt zu finden war. Kein Zusammenhang zeigte sich zwischen dem verbalen und nonverbalen Verhalten während des Interviews und den Ergebnissen des *Bem Sex Role Inventory* und der *Self-Monitoring Scale* aus Phase eins: Die eigene Geschlechtsrollenorientierung und die Reaktionsbereitschaft auf situationale Einflüsse hatten keinen Effekt auf die Tendenz, Konformität mit den Erwartungen des Interviewers zu zeigen. Die Ergebnisse der Studie von Baeyer, Sherk und Zanna lassen sich zu drei Punkten zusammenfassen:

- (1) Geschlechtsstereotype können Personalauswahlprozesse beeinflussen, indem sie erwartungskonformes Verhalten auslösen.
- (2) Erwartungskonformes Verhalten kann auftreten, ohne dass der Rezipient die geschlechtsstereotypen Erwartungen überhaupt besitzt: Es ist ausreichend, wenn die Zielperson glaubt die beurteilende Person besäße diese Erwartung.
- (3) Die eigene Geschlechtsrollenorientierung hat keinen Effekt auf die Anpassung des eigenen Verhaltens an stereotype Erwartungen.

#### **4.4 Wann kommt es zu behavioralen Erwartungseffekten?**

Behaviorale Erwartungseffekte werden nur ausgelöst, wenn Geschlechtsstereotype für den Rezipienten präsent sind und auf die jeweilige Zielperson angewandt werden. Mit dieser Einschränkung haben Skrypnik und Snyder (1980) einen wichtigen Punkt angesprochen: Der *behavioral confirmation bias* kann nicht uneingeschränkt gültig sein. Unter bestimmten Bedingungen ist das Auftreten dieses Phänomens wahrscheinlicher und unter anderen Bedingungen unwahrscheinlicher. Claire und Fiske (1998) beschäftigen sich ausführlicher mit dieser Frage und geben zwei Bedingungen an, die beeinflussen, ob es zu erwartungskonformem Verhalten kommt oder nicht.

- (1) Nur wenn ein Stereotyp aktiviert ist, kann sich daraus eine Erwartung entwickeln und nur dann kann die Erwartungshaltung des Rezipienten die Zielperson dazu bringen, sich erwartungskonform zu verhalten. Einer Person werden aber nicht immer die gleichen Erwartungen entgegengebracht, da zum

einen nicht alle Menschen die gleichen Stereotype teilen und zum anderen jeder Mensch mehreren sozialen Kategorien angehört.

- (2) Die zweite Bedingung von Claire und Fiske betrifft das Selbstkonzept einer Person. Menschen, die von der Richtigkeit ihres Selbstkonzeptes überzeugt sind, sind stärker motiviert, dieses Selbstkonzept aufrecht zu erhalten. Diese Motivation führt dazu, weniger erwartungskonformes Verhalten zu zeigen, wenn die an sie gerichteten Erwartungshaltungen nicht mit ihrem Selbstkonzept übereinstimmen. Wenn sich eine Person zum Beispiel sehr sicher ist, attraktiv zu sein, würde sie sich als Teilnehmerin der Studie von Snyder, Tanke und Berscheid (1977) zwar über die Distanziertheit ihres Telefonpartners wundern, aber dieses Verhalten möglicherweise als Schüchternheit oder Verlegenheit interpretieren und deshalb nicht zwangsläufig erwartungskonformes Verhalten zeigen.

Mit diesem Problem beschäftigen sich Swann und Ely (1984) in ihrer Untersuchung. Es geht den Autoren um folgende Frage: Wenn ein Rezipient eine bestimmte Erwartung gegenüber einer Zielperson hat, diese Erwartung aber nicht mit dem Selbstkonzept der Zielperson übereinstimmt, wessen Überzeugungen werden sich im Verhalten der Zielperson niederschlagen? Nach den Forschungsarbeiten zu *behavioral confirmation* sollten die Erwartungen des Rezipienten dazu führen, dass die Zielperson erwartungskonformes Verhalten zeigt. Es ist jedoch offensichtlich, dass Menschen nicht immer die Erwartungen Anderer erfüllen. Das Selbstkonzept dient Menschen dazu, ihre soziale Welt einzuschätzen und zu kontrollieren. Radikale Änderungen des Selbstkonzepts sind mit emotionalen Kosten und kognitivem Aufwand verbunden. Daher suchen und verarbeiten Menschen verstärkt Informationen, die ihr Selbstkonzept bestätigen. Dieses Phänomen wird als *self-verification* Prozess (Swann & Ely, 1984) bezeichnet. Nach Swann und Ely (1984) ist die Stärke des Einflusses von der Stärke der Erwartungen und von der Sicherheit über das eigene Selbstkonzept abhängig. Zur Überprüfung dieser Annahme führten Swann und Ely folgende Studie durch: Versuchsteilnehmende hatten die Aufgabe, eine Zielperson möglichst gut kennen zu lernen, indem sie ihr verschiedene Fragen stellten. Diese Fragen sollten die Teilnehmenden aus einer Liste auswählen.

Zuvor wurde der einen Hälfte der Versuchsteilnehmenden gesagt, ihr Partner wäre sehr extrovertiert oder sehr introvertiert, während die andere Hälfte der Teilnehmenden gemischte Informationen über die Extrovertiertheit bzw. Introvertiertheit ihrer Partner erhielt. Unabhängig von der so experimentell manipulierten Sicherheit der Erwartungen der Rezipienten entsprach die tatsächliche Extrovertiertheit bzw. Introvertiertheit genau dem Gegenteil der jeweiligen Erwartungen. Dabei war sich ein Teil der Zielpersonen sehr sicher in ihrer Selbsteinschätzung über ihre Extra- bzw. Introvertiertheit, während sich der andere Teil der Zielpersonen darüber eher unsicher war. Die Versuchsteilnehmenden führten nun drei Interviews miteinander durch. Anschließend bewerteten beide Interviewpartner und unabhängige naive Beurteiler die Extrovertiertheit der Zielpersonen während der Interviews. Die Ergebnisse zeigen, dass die Sicherheit der Erwartungen der Rezipienten und die Sicherheit über das eigene Selbstkonzept der Zielpersonen als zwei voneinander unabhängige Faktoren wirkten. Verhalten, das nicht mit den Erwartungen der Rezipienten, aber mit dem Selbstkonzept der Zielperson übereinstimmte, zeigte sich, wenn die Zielperson von der Richtigkeit ihres Selbstkonzeptes überzeugt war. Behaviorale Erwartungseffekte hingegen zeigten sich, wenn die Rezipienten starke Erwartungshaltungen hatten und die Zielpersonen unsicher über ihr Selbstkonzept waren. Wenn die Zielpersonen unsicher über das Ausmaß ihrer Extravertiertheit waren und die Rezipienten unklare Erwartungshaltungen hatten, zeigte sich eher *self-verification* als *behavioral confirmation*. Das bedeutet, dass Unsicherheit bzw. Sicherheit über die Richtigkeit der Annahmen eine bedeutsame Variable bei der Aktivierung von *behavioral confirmation* ist. Gleichzeitig implizieren die vorliegenden Ergebnisse der Studie von Swann und Ely, dass behaviorale Erwartungseffekte nicht zwangsläufig entstehen.

Übertragen wir diese Befunde zur Entstehung von behavioralen Erwartungseffekten auf den Bereich der geschlechtsstereotypen Wahrnehmung von Führungskompetenz, so müssen zwei Perspektiven betrachtet werden. Ein Argument, das gegen das Wirken von behavioralen Erwartungseffekten spricht, ist, dass bei der Auswahl von Führungskräften *behavioral confirmation* keine Rolle spielt, da die Auswählenden daran interessiert sind, eine valide Entscheidung zu treffen, und daher versuchen, viele Faktoren möglichst



objektiv in ihre Bewertung mit einzubeziehen (Tengler & Joblin, 1983). Zum Zeiten besteht aber auch ein Argument, das für das Wirken von behavioralen Erwartungseffekten spricht: Es könnte zu *behavioral confirmation* kommen, da die Auswählenden bei vielen ähnlich qualifizierten Bewerbern und Bewerberinnen keine objektive Entscheidungsgrundlage haben. Daher versuchen sie, sobald sie einen ersten positiven oder negativen Hinweis auf die Kompetenz des Bewerbers oder der Bewerberin erhalten haben, diesen Hinweis auszubauen und zu untermauern, indem sie weitere Informationen selektiv auswählen und weiterverarbeiten. Dadurch entsteht für die Personalmanager und –managerinnen ein Gefühl der Sicherheit und Objektivität: Es fällt ihnen leichter ihre Entscheidungen vor sich selbst und auch vor anderen zu begründen.

Wenn wir nun davon ausgehen, dass die genannten Faktoren - aktivierte stereotype Vorstellungen und ein unsicheres Selbstkonzept - bestimmen, ob es zu erwartungskonformem Verhalten auf Seiten der Zielperson kommt, stellt sich die Frage, auf welche Weise die Zielpersonen selbst erwartungskonformem Verhalten entgegenwirken können. Als grundlegende Voraussetzung, um falschen Erwartungen eines Rezipienten entgegenzuwirken, geben Claire und Fiske (1998) an, dass die Zielperson wissen muss, dass ihr Gegenüber eine bestimmte Erwartungshaltung besitzt. Soziale Gruppen, die bereits häufig Vorurteile und Diskriminierung erfahren haben, werden diese Erfahrungen ihrem eigenen Wissen beifügen und mit anderen Gruppenmitgliedern teilen. In dem Ausmaß, in dem dieses Wissen der Zielperson hilft, stereotypenkonsistentes Verhalten eines Beobachters zu verstehen, wird es dazu beitragen, die Erwartungen des Rezipienten zu widerlegen. Wissen über das Stereotyp alleine ist jedoch nicht ausreichend. Den Zielpersonen muss zusätzlich bewusst sein, dass die an sie gestellten Erwartungen negativ und nicht erstrebenswert sind. Nur wenn diese Bedingungen erfüllt sind, ist eine Zielperson überhaupt motiviert, die Erwartungen ihrer Interaktionspartner zu widerlegen. Drittens muss eine Zielperson wissen bzw. annehmen können, dass die an sie gestellten Erwartungen situationsbedingt veränderbar sind. Wenn angenommen wird, dass die Interaktionspartner so voreingenommen sind,

dass es keinen Sinn macht, überhaupt zu versuchen, deren Vorstellungen zu widerlegen, könnte diese Annahme zu Resignation führen.

#### 4.5 Konsequenzen von erwartungskonformem Verhalten

Bisher wurden die sozialpsychologischen Phänomene des perzeptuellen und des behavioralen Erwartungseffektes, die zugrundeliegenden Interaktionssequenzen und die Bedingungen dargestellt, unter denen es zu behavioralen Erwartungseffekten kommt. Es wurde aufgezeigt, dass erwartungskonformes Verhalten aufgrund von verschiedenen Erwartungshaltungen zum Beispiel Extrovertiertheit vs. Introvertiertheit, schulischem Erfolg, Feindseeligkeit sowie geschlechtsstereotypen Vorstellungen über Attraktivität, Arbeitsrollen und traditionellen Geschlechtsrollen ausgelöst werden kann. Denkt man an den Hintergrund der vorliegenden Arbeit, so kann man annehmen, dass der behaviorale Erwartungseffekt zwei Konsequenzen für geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führungskompetenz hat:

- (1) *Behavioral confirmation* kann dazu führen, dass der geschlechtsstereotype Eindruck, dass feminin aussehende Personen weniger führungskompetent sind, durch erwartungskonformes Verhalten noch verstärkt wird.
- (2) *Behavioral confirmation* kann dazu führen, dass Frauen erwartungskonforme Verhaltensweisen internalisieren und in ihr Verhaltensrepertoire aufnehmen.

Der erste Aspekt wurde bereits durch mehrere Studien (Snyder & Swann, 1978a; Snyder & Swann, 1978b; Rosenthal & Jacobsen, 1968; Snyder, Tanke & Berscheid, 1977; Zanna & Pack, 1975; Swann & Ely, 1984) in diesem Kapitel erläutert. Punkt (2) entspricht den Überlegungen von Heilman (1983, vgl. Kapitel 2.3). Sie nennt *self-limiting behavior* als einen Grund für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. In diesem Zusammenhang bemerkt Sieverding (2003), dass die beruflichen Karrierechancen nicht nur durch äußere Faktoren - wie Diskriminierung - gemindert werden, sondern auch durch psychologische Charakteristika der Frauen selbst. So wurde in mehreren Studien nachgewiesen, dass Frauen ihre Leistungen im Vergleich zu Männern unterschätzen (Beyer, 1990; Deaux, 1979; Lenny, 1981).

Besonders interessant für die vorliegende Arbeit ist eine Studie von Deaux (1979): Sie untersucht, wie sich weibliche Manager im Vergleich zu männlichen Managern selbst beurteilen. Die Ergebnisse zeigen, dass Managerinnen ihre Fähigkeiten und ihre Intelligenz signifikant niedriger einschätzen als ihre männlichen Kollegen. Keine signifikanten Unterschiede zeigen sich in der Beurteilung der Leistungen durch die Vorgesetzten. Außerdem zeigte sich, dass Manager Erfolg internal attribuieren - also auf die eigenen Fähigkeiten zurückführen - während Managerinnen Erfolg external attribuieren, also Kontextfaktoren verantwortlich machen. Den gleichen Effekt zeigt eine Studie von Sieverding (2003). In dieser Untersuchung nahmen männliche und weibliche Versuchsteilnehmende an einer simulierten Bewerbungssituation teil. Alle Teilnehmenden absolvierten einen schriftlichen Leistungstest, eine Selbstpräsentation und ein Einstellungsinterview. In allen diesen Aufgaben schätzten sich die Probandinnen als signifikant weniger erfolgreich ein als die Probanden. Dabei unterschieden sich die Leistungen der Teilnehmerinnen in dem objektiv messbaren schriftlichen Leistungstest, in der Selbstpräsentation und im Interview durch unabhängige Rater nicht signifikant von denen der männlichen Teilnehmer. Eine mögliche Ursache für diese Unterschätzung auf Seiten der Frauen könnte in den Auswirkungen von erwartungskonformem Verhalten liegen. Das heißt, dass *self-limiting behavior* vermittelt über *behavioral confirmation* entstanden sein könnte (Fazio, Effrein & Fallender, 1981). Weitreichende Konsequenzen ergeben sich, wenn die Zielperson aus ihrem Verhalten Schlüsse über ihre eigene Persönlichkeit zieht. Nach der *self-perception theory* (Bem, 1967) besteht folgender Zusammenhang: Wenn wir nicht sicher sind, wie wir uns selbst bezüglich bestimmter Eigenschaften oder Fähigkeiten einschätzen sollen, können wir etwas über uns selbst lernen, indem wir uns selbst beobachten. Unser eigenes Verhalten erlaubt es uns, Rückschlüsse über uns selbst zu ziehen. Dies kann so weit gehen, dass die Zielperson genau die Verhaltensweisen als Eigenschaften internalisiert, die der Akteur ihr ursprünglich zugeschrieben hat und es dadurch zu einer Änderung ihres Selbstkonzeptes kommt. Die Reaktionen anderer beeinflussen nicht nur unser Verhalten, sondern auch unser Selbstkonzept. Diese Annahme untersuchte eine Studie von Fazio, Effrein und Fallender (1981). Ihr Experiment gliederte sich in zwei Phasen. Im ersten Teil erhielt jede Versuchsperson

zehn Karten mit jeweils einer Frage. Die Teilnehmenden sollten die Frage lesen und ihre Antwort auf ein Tonband aufsprechen. Zwei der zehn Fragen waren neutraler Art (zum Beispiel: Was sind ihre Lieblingsbücher?). Über die anderen acht Fragen wurde die abhängige Variable manipuliert, indem der Hälfte der Versuchspersonen Fragen gestellt wurden, die auf eine introvertierte Person hinweisen (zum Beispiel: Was mögen Sie nicht an lauten Partys?), während der anderen Hälfte der Versuchspersonen Fragen gestellt wurden, die auf eine extrovertierte Person hinweisen (zum Beispiel: Was würden Sie tun, um eine Party in Schwung zu bringen?). Bevor der zweite Teil des Experiments begann, wurden die Versuchspersonen gebeten, zehn Minuten in einem Wartezimmer Platz zu nehmen. In diesem Zimmer saß eine Verbündete der Versuchsleitung. In ihrer Handtasche befand sich ein Tonbandgerät. Ein Klappstuhl lehnte zusammengeklappt an der Wand. Die Verbündete wusste nichts über das Ziel der Untersuchung und war angewiesen, sich natürlich zu verhalten. Sie durfte allerdings von sich aus keine Unterhaltung mit der Versuchsperson beginnen. Nach zehn Minuten holte der Versuchsleiter den Versuchsteilnehmer wieder ab. Die Verbündete hielt nun schriftlich fest, ob die Versuchsperson mit ihr eine Unterhaltung begonnen hatte und wie viel Abstand zwischen ihrem Stuhl und dem Platz lag, an den die Versuchsperson ihren Klappstuhl stellte. Zusätzlich beurteilte sie die Extrovertiertheit bzw. Introvertiertheit der Versuchsperson. Als letzte Aufgabe gaben die Teilnehmenden an, ob sie sich selbst als extrovertiert oder introvertiert einstufen. Die Tonbandaufnahmen der Interviews wurden von unabhängigen Beurteilern ausgewertet. Die Ergebnisse zeigen, dass die Versuchspersonen der „Introvertiertheits-Bedingung“ sich auch introvertiert verhielten, während die Versuchspersonen der „Extrovertiertheits-Bedingung“ eher extrovertiertes Verhalten zeigten. Interessant ist, wie sich die Teilnehmenden während der zehn Minuten im Wartezimmer verhielten: Die Versuchspersonen der „Extrovertiertheits-Bedingung“ begannen nicht nur häufiger eine Unterhaltung, sie setzten sich auch mit einem geringeren Abstand neben die Verbündete als die Versuchspersonen der „Introvertiertheits-Bedingung“. Die Auswertung der Tonbandaufnahmen der Gespräche im Wartezimmer durch unabhängige Beurteiler zeigte weiter, dass die Versuchspersonen der ersten Gruppe während der Gespräche extrovertierter wirkten als die Versuchspersonen der „Introvertiertheits-Bedingung“.

Bei der Selbsteinschätzung ihrer Extravertiertheit, zeigte sich, dass sich die Versuchspersonen der „Extrovertiertheits-Bedingung“ extrovertierter einschätzten im Vergleich zu den Versuchspersonen der „Introvertiertheits-Bedingung“. Dieser Unterschied erwies sich allerdings als statistisch nicht signifikant.

Die Studie zeigt, dass behaviorale Erwartungseffekte auch über die induzierende Situation hinaus stattfinden. Der Einfluss von Erwartungshaltungen anderer Personen wirkt sich zusätzlich auf das Verhalten der Zielperson in anderen Situationen und gegenüber anderen Personen aus. Die experimentelle Manipulation in dieser Studie führte dazu, dass die Teilnehmenden das über die Manipulation gelernte Verhalten in einer späteren Interaktion beibehielten. Im Endeffekt haben die Zielpersonen die Eigenschaften angenommen, die per Experimentalbedingung induziert wurde. Fazio und Kollegen folgern aus den Ergebnissen ihrer Studie, dass sich *behavioral confirmation* deshalb in so starkem Maße zeigt, da der Wahrnehmende den Einfluss seines eigenen Verhaltens unterschätzt bzw. überhaupt nicht wahrnimmt. Ein zweiter Grund für die Entstehung von behavioralen Erwartungseffekten liegt darin, dass die Zielperson selbst den Einfluss der Erwartungshaltungen des Rezipienten unterschätzt und daher das eigene Verhalten als ihr „wahres“ Verhalten betrachtet. Menschen konstruieren ihr Selbstwissen unter anderem aufgrund der Verhaltensweisen, die andere Personen ihnen gegenüber zeigen. Je größer die Konsistenz, die Klarheit, die zeitliche Dauer sowie die Übereinstimmung zwischen mehreren Interaktionspartnern dieser Verhaltensweisen, umso stärker ist die Internalisierung. Nach Fazio und Kollegen (1981) deuten die Ergebnisse ihrer Studie daraufhin, dass die spezifischen Komponenten des Selbstkonzepts überraschend fragil sind. Möglicherweise wird das Selbstkonzept ständig durch soziale Interaktionen und andere Erfahrungen modifiziert. Gegen diese Argumentation spricht allerdings, dass die Auswertung der Fragebögen über die Selbstbeschreibung als introvertiert bzw. extrovertiert keine signifikanten Unterschiede zwischen den beiden Experimentalgruppen zeigt. Möglicherweise ist das von Fazio und Kollegen gefundene Ergebnis vielmehr auf einen Priming-Einfluss zurückzuführen und es findet keine Änderung im Selbstkonzept der Versuchspersonen bezüglich ihrer Extravertiertheit statt. Möglicherweise haben die Versuchspersonen

während der ersten Phase des Experiments so lange über „das in Schwung bringen einer Party“ nachgedacht, dass sie einfach in „Stimmung“ waren, sich während der 10minütigen Wartezeit zu unterhalten.

#### 4.6 Zusammenfassung

Eine *konfirmatorische Prüfstrategie* liegt vor, wenn Menschen Informationen selektiv suchen, um ihre ursprüngliche Erwartung aufrecht erhalten zu können. Ein *perzeptueller Erwartungseffekt* liegt dann vor, wenn Menschen glauben, das zu sehen, was sie zu sehen erwartet haben. Ein *behavioraler Erwartungseffekt* liegt vor, wenn die Erwartungen einer Person eine soziale Interaktion in der Weise beeinflussen, dass die Reaktionen des Interaktionspartners mit den anfänglichen Erwartungen der ersten Person übereinstimmen. Soziale Interaktionen, die behaviorale Erwartungseffekte auslösen, teilen sich in die folgenden vier Phasen:

- (1) Bildung einer Erwartung.
- (2) Erwartung prägt die anschließende Handlung des Rezipienten.
- (3) Interpretation der Handlungen durch die Zielperson und entsprechende Ausrichtung der eigenen Handlung.
- (4) Interpretation der Handlung der Zielperson durch den Rezipienten.

Verschiedene Studien zeigen, dass konfirmatorische Prüfstrategien sowie perzeptuelle und behaviorale Erwartungseffekte auch auf Geschlechtsstereotypen basierend zustande kommen. Behaviorale Erwartungseffekte treten mit hoher Wahrscheinlichkeit auf, wenn

- starke stereotypengeprägte Erwartungen aktiviert sind
- das Selbstkonzept der Zielperson in dem betroffenen Bereich unsicher ist
- die Zielperson nicht weiß, dass ein Stereotyp auf sie angewandt wird

Erwartungskonformes Verhalten kann für Frauen im Führungsbereich zwei Konsequenzen haben:

- Der geschlechtsstereotype Eindruck, dass Frauen weniger führungskompetent sind, kann durch erwartungskonformes Verhalten noch verstärkt werden.
- Frauen können erwartungskonforme Verhaltensweisen internalisieren und in ihr Verhaltensrepertoire sowie ihr Selbstkonzept aufnehmen.

### III Methodenteil

Ziel des ersten Experiments ist es zu zeigen, welche Merkmale der äußeren Erscheinung als Hinweisreize für geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führungskompetenz dienen. Es geht darum zu überprüfen, ob sich das *think manager - think male* Phänomen zusätzlich zu der biologisch festgelegten äußeren Erscheinung - was teilweise durch die Arbeiten von Spremann (2000) bestätigt wurde - auch für manipulierbare Merkmale der äußeren Erscheinung wie Kleidung zeigt. Hierbei soll Experiment 1 überprüfen, ob beide Merkmalskategorien unabhängig voneinander wirken. Aufgrund der berichteten Befunde kann davon ausgegangen werden, dass Stimuluspersonen mit maskuliner Ausprägung beider Merkmalskategorien mehr Führungskompetenz zugesprochen wird als Stimuluspersonen mit femininer Ausprägung dieser Merkmale. Offen sind folgende Fragen: Führen beide Merkmalskategorien unabhängig voneinander zur Aktivierung von geschlechtsstereotyper Wahrnehmung von Führungskompetenz und welche Zusammenhänge ergeben sich bezüglich des tatsächlichen Geschlechts der Bewerbenden?

In Experiment 2 soll die zweite Komponente des *think manager - think male* Phänomens beleuchtet werden: Die Anforderungen von Führungspositionen. Die *role congruity theory* von Eagly und Karau (2002) sowie das *lack of fit model* von Heilman (1983) gehen davon aus, dass eine fehlende Übereinstimmung zwischen den Anforderungen an ManagerInnen und den Fähigkeiten sowie Kompetenzen, die per Geschlechtsstereotyp in der Regel Frauen zugeschrieben werden, besteht. Diese Inkongruenz führt zu diskriminierenden Urteilen gegenüber Frauen. Wenn das Anforderungsprofil einer Führungsposition typisch weiblichen Eigenschaften entsprechen würde (zum Beispiel ein mitarbeiterorientierter Führungsstil), sollte sich die Diskrepanz zwischen den Eigenschaften, die in der Regel Frauen als sozialer Gruppe zugeschrieben werden, und den Eigenschaften, die eine Führungskraft haben sollte, verringern. Neben diesen Hypothesen soll auch der Einfluss einer maskulinen vs. femininen äußeren Erscheinung auf die Zuschreibung von Führungsmerkmalen, welche dem weiblichen oder dem männlichen Geschlechtsstereotyp entsprechen, untersucht werden.



Zusammengefasst verfolgen Studie 1 und 2 folgende Ziele: Studie 1 soll zeigen, dass die fehlende Übereinstimmung zwischen Führungspositionen und feminin aussehenden Bewerbern und Bewerberinnen reduziert werden kann, indem die äußere Erscheinung der Bewerbenden „maskulin“ manipuliert wird. Studie 2 soll zeigen, dass diese fehlende Übereinstimmung ebenfalls reduziert werden kann, indem die Führungsposition möglichst „feminin“ beschrieben wird.

Wichtiger, als zu wissen, dass das *think manager - think male* Stereotyp existiert und welche Reize dieses Stereotyp aktivieren, ist die Frage, welche Konsequenzen damit verbunden sind? Geschlechtsstereotype Wahrnehmung beeinflusst unsere alltäglichen Interaktionen nicht nur, weil Individuen in Kategorien gepresst werden, die oft negativ und falsch sind, sondern auch, indem sie unser Verhalten gegenüber bestimmten sozialen Gruppen beeinflussen. Experiment 3 soll untersuchen, ob das *think manager - think male* Phänomen zu konfirmatorischen Prüfstrategien führt. Das heißt, es geht darum zu erforschen, ob gegenüber feminin vs. maskulin aussehenden Bewerberinnen konfirmatorische Prüfstrategien angewandt werden. Wenn die Versuchspersonen einen ersten Eindruck basierend auf der äußeren Erscheinung der Stimuluspersonen geformt haben, sollten sie nicht daran interessiert sein, weitere objektive Informationen über diesen Bewerber oder diese Bewerberin zu sammeln, sondern sie sollten daran interessiert sein, Belege zu finden, die ihren ersten Eindruck bestätigen. Das bedeutet, je nachdem welche Erwartung die Rezipienten den Zielpersonen aufgrund deren äußerer Erscheinung entgegenbringen, sollten sie ein Einstellungsinterview unterschiedlich gestalten (Tengler & Joblin, 1983). Ob diese Vermutung zutrifft, soll in Experiment 3 überprüft werden.

Falls das dritte Experiment empirische Belege dafür liefert, dass die Teilnehmenden aufgrund der äußeren Erscheinung der Stimuluspersonen konfirmatorische Prüfstrategien anwenden, stellt sich für die letzte Studie die Frage, welche weiteren Auswirkungen diese verzerrte Informationssuche auf soziale Interaktionen während des Personalauswahlprozesses hat. Perzeptuelle Erwartungseffekte und konfirmatorische Prüfstrategien enden nicht mit eingeschränkter Informationssuche und -verarbeitung,

sondern beeinflussen auch das Verhalten, dass Mitgliedern der stereotypisierten Gruppe entgegengebracht wird. Wenn das geschieht, liegt ein behavioraler Erwartungseffekt vor (vgl. Abschnitt 4.1). Wenn eine Person einer zweiten Person bestimmte Erwartungen entgegenbringt, wird das Verhalten der ersten Person durch deren Erwartungen geprägt sein. Die zweite Person wird ihr Verhalten an dem Verhalten der ersten Person ausrichten. Nach den Annahmen der Forschungsarbeiten zu erwartungskonformem Verhalten sollten sich die Erwartungen der ersten Person in ihrem eigenen Verhalten und im Verhalten der Zielperson widerspiegeln. Die Teilnehmenden sollten sich gegenüber feminin vs. maskulin aussehenden Bewerbenden jeweils unterschiedlich verhalten und diese unterschiedlichen Verhaltensweisen sollten sich wiederum auf das Verhalten der Bewerbenden auswirken. Experiment 4 soll untersuchen, ob sich Erwartungskonformität im Verhalten von Beurteilenden und Bewerbenden zeigt.

## **1 Experiment 1**

### **1.1 Fragestellung und Hypothesen**

Eagly und Karau (2002) sowie Heilman (1983) argumentieren, dass je größer die wahrgenommene Inkongruenz zwischen Geschlechtsstereotyp und Führungsposition, um so eher wird das *think manager – think male* Phänomen aktiviert. Geschlechtsstereotype können neben anderen Hinweisreizen auch durch Merkmale der äußeren Erscheinung aktiviert werden. Nach Deaux und Lewis (1983; 1984) spielen maskulin bzw. feminin ausgeprägte Merkmale der äußeren Erscheinung bei der Aktivierung von Stereotypen eine dominante Rolle. Die erste Studie beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit die äußere Erscheinung einer Person die Fremdwahrnehmung ihrer Führungskompetenz unabhängig von ihrem Geschlecht beeinflusst. Dabei werden zwei Merkmalskategorien unterschieden: Biologisch festgelegte Merkmale (zum Beispiel: Gesichtsform, Ausprägungen von Stirn- und Kinnpartie) und selbstgewählte Merkmale (zum Beispiel: Kleidung und Frisur). Über den Einfluss beider Merkmalskategorien liegen Studien vor, die bereits in Abschnitt 3 des Theorieteils dargestellt wurden.

Aufbauend auf diesen theoretischen Überlegungen sollen mit Experiment 1 folgende Hypothesen überprüft werden:

(1) Hypothese

Stimuluspersonen mit biologisch festgelegten maskulinen Merkmalen der äußeren Erscheinung wird mehr Führungskompetenz zugeschrieben als Stimuluspersonen mit biologisch festgelegten femininen Merkmalen der äußeren Erscheinung.

(2) Hypothese

Stimuluspersonen mit manipulierbaren maskulinen Merkmalen der äußeren Erscheinung wird mehr Führungskompetenz zugeschrieben als Stimuluspersonen mit manipulierbaren femininen Merkmalen der äußeren Erscheinung.

(3) Hypothese

Männlichen Stimuluspersonen wird in stärkerem Maße Führungskompetenz zugeschrieben als weiblichen Stimuluspersonen.

## 1.2 Überblick über Experiment 1

In dieser Studie wurden Photos von männlichen und weiblichen Stimuluspersonen eingesetzt, um die Zuschreibung von Führungskompetenz in Abhängigkeit der geschlechtsstereotypen äußeren Erscheinung von Personen zu untersuchen. Dabei erfolgte eine direkte Erfassung der Führungskompetenz-Items per Fragebogen. Die zur Hälfte männlichen und weiblichen Versuchspersonen gingen davon aus, an einer Studie über „Entscheidungsverhalten“ teilzunehmen. Die Teilnehmenden erhielten vier Lebensläufe mit jeweils einem Photo von vier internen Bewerberinnen oder vier internen Bewerbern auf eine Führungsposition eines Unternehmens. Dabei handelte es sich um Personen mit sehr maskulinen oder sehr femininen Gesichtszügen, die zusätzlich entweder maskulin oder feminin gekleidet und frisiert waren. Aus der Kombination der Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ (maskulin vs. feminin) und „Manipu-

lierbare Merkmale“ (maskulin vs. feminin) ergeben sich vier Kategorien von Stimuluspersonen. Das heißt, die Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ wurden orthogonal variiert. Das Geschlecht der Stimuluspersonen wurde zwischen den Versuchspersonen variiert. Das Stimulusmaterial war bis auf die Stimulusphotos und geschlechtsspezifische Bezeichnungen in Coverstory und Fragebogen (zum Beispiel: „Die Bewerber“ oder „Die Bewerberinnen“; „Herr Martens“ oder „Frau Martens“) identisch für weibliche und männliche Stimuluspersonen. Daraus ergibt sich, dass jeder Versuchsperson vier fingierte Lebensläufe mit dazugehörigen Bewerbungsphotos zur Beurteilung vorgelegt wurden. Im Anschluss an die Lektüre der Lebensläufe füllten die Versuchspersonen einen Fragebogen aus, in dem sie gebeten wurden anzugeben, mit welcher Wahrscheinlichkeit sie die Bewerberinnen oder Bewerber auf die beschriebene Führungsposition befördern würden und wie sie die Bewerberinnen und Bewerber hinsichtlich mehrerer Führungskompetenz-Items beurteilen.

Der Untersuchung lag somit ein 2 (Geschlecht der Stimuluspersonen: männlich vs. weiblich) x 2 (Biologisch festgelegte Merkmale der Stimuluspersonen: maskulin vs. feminin) x 2 (Manipulierbare Merkmale: feminin vs. maskulin) faktorielles Design zugrunde (siehe Abbildung 1). Eine Versuchsperson erhielt entweder vier Photos von Bewerbern oder vier Photos von Bewerberinnen. Dadurch konnten die Versuchspersonen die vier Kategorien von Stimuluspersonen direkt miteinander vergleichen. Das heißt, der Faktor „Geschlecht der Stimuluspersonen“ wurde *between-subjects* variiert, während die Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ *within-subjects* variiert wurden. Als abhängige Variable wurde erfasst, inwieweit der jeweiligen Kategorie von Stimuluspersonen Führungskompetenz zugeschrieben wurde.

**Abbildung 1: Versuchsdesign von Experiment 1**

		Biologisch festgelegte Merkmale			
		maskulin		feminin	
		Manipulierbare Merkmale		Manipulierbare Merkmale	
		maskulin	feminin	maskulin	feminin
Geschlecht der Spn <sup>1</sup>	männlich				
	weiblich				

### 1.3 Stichprobe

An der Studie nahmen 240 Versuchspersonen teil. Es handelt sich dabei um 123 weibliche und 117 männliche Studierende der Universität Mannheim. 33% der Versuchspersonen waren Studierende eines wirtschaftswissenschaftlichen Faches, 31% studierten ein sozialwissenschaftliches Fach und 36% waren Studierende verschiedener weiterer Fachrichtungen. Die Versuchspersonen hatten ein Durchschnittsalter von 23,4 Jahren, wobei die jüngste Versuchsperson 19 Jahre die älteste Versuchsperson 37 Jahre alt war. Die Versuchspersonen wiesen eine durchschnittliche Fachsemesterzahl von 5 Semestern auf.

### 1.4 Operationalisierung der Variablen

#### Stimulusmaterial

Um eine gute Qualität des Stimulusmaterials zu gewährleisten, wurden zwei Pretests durchgeführt.

**Auswahl der Stimuluspersonen:** Von 18 Frauen und 18 Männern im Alter von 24 bis 34 Jahren wurden schwarzweiß Aufnahmen gemacht. Bei der Auswahl dieser 36 Personen erfolgte bereits eine subjektive Beurteilung der Stimuluspersonen bezüglich

<sup>1</sup> „Spn“ wird im Folgenden als Abkürzung für „Stimuluspersonen“ verwendet

einer typisch maskulinen bzw. typisch femininen äußeren Erscheinung durch die Versuchsleiterin. Die typisch femininen Stimuluspersonen wurden nach folgenden Kriterien ausgewählt: Sie sollten volle Lippen, große Augen, eine kleine Nase und eine runde Gesichtsform haben. Typisch maskuline Stimuluspersonen dagegen sollten folgende Merkmale aufweisen: Eine ausgeprägte, kräftige Kinnpartie, eine hohe, eckige Stirn und schmale Lippen. Weiterhin wurde darauf geachtet, dass die Stimuluspersonen ungefähr einer Altersstufe angehörten und ein ähnliches Attraktivitätsniveau aufwiesen. Alle Stimuluspersonen trugen weiße T-Shirts und hatten die Haare aus dem Gesicht frisiert. Um Einflüsse von anderen stereotypen Verzerrungen zu reduzieren, nahmen nur westeuropäisch aussehende Personen teil.

60 Studierende der Universität Mannheim beurteilten entweder die Photos der 18 Frauen oder die der 18 Männer mit Hilfe eines Fragebogens, indem sie zu jedem Photo auf einer kontinuierlichen, graphischen Skala von 0 bis 14 cm angeben sollten, wie maskulin vs. feminin, wie attraktiv und wie sympathisch ihnen die zu beurteilende Person erschien. Ausgewählt wurden nun die drei maskulinsten Männer ( $M$  (maskuliner Mann 1) = 2,61;  $M$  (maskuliner Mann 2) = 4,76;  $M$  (maskuliner Mann 3) = 4,17), die drei maskulinsten Frauen ( $M$  (maskuline Frau 1) = 5,01;  $M$  (maskuline Frau 2) = 2,70;  $M$  (maskuline Frau 3) = 4,56), die drei femininsten Männer ( $M$  (femininer Mann 1) = 7,10;  $M$  (femininer Mann 2) = 7,70;  $M$  (femininer Mann 3) = 7,51) und die drei femininsten Frauen ( $M$  (feminine Frau 1) = 8,33;  $M$  (feminine Frau 2) = 8,65;  $M$  (feminine Frau 3) = 8,19), die untereinander möglichst ähnliche Attraktivitäts- und Sympathiewerte hatten (vgl. Anhang A1).

**Erstellen der Lebensläufe:** In der Coverstory lasen die Versuchspersonen, dass sie im folgenden Teil des Experiments von einer angeblichen Personalabteilung zusammengefasste Lebensläufe von vier internen Bewerberinnen, bzw. von vier internen Bewerbern für eine leitende Position beurteilen sollen. Diese Lebensläufe mussten objektiv möglichst gleichwertig sein, so dass sich die Stimuluspersonen lediglich in ihrer äußeren Erscheinung unterschieden. Alle angeblichen Bewerberinnen bzw. Bewerber hatten an Universitäten in westdeutschen Großstädten studiert, alle konnten Auslandserfahrung vorweisen, alle hatten im Laufe ihres Studiums zwei Praktika absolviert und

besaßen den selben Notendurchschnitt von 1,6, der sich aus dem *Mean* von Diplomnote und Note des letzten Mitarbeiterführungsgesprächs ergab. Dennoch konnte es immer dazu kommen, dass Versuchspersonen aufgrund von besonderen Wertvorstellungen bestimmte Punkte besonders positiv oder negativ beurteilen. Um die Wahrscheinlichkeit eines solchen verzerrenden Einflusses zu verringern, wurden 16 Versuchspersonen (ebenfalls Studierende der Universität Mannheim) gebeten, die vier Lebensläufe durchzulesen und den Lebenslauf, der „Ihrer Meinung nach am besten auf eine Funktion als Führungskraft vorbereitet hat“, auszuwählen. Eine univariate Varianzanalyse mit Messwiederholung zeigte, dass zwischen den Lebensläufen keine signifikanten Unterschiede bestehen ( $F(1, 15) = 0,09$ ;  $p < ,97$ ; vgl. Anhang B1). Um einen eventuellen Einfluss der Lebensläufe letztendlich völlig auszuschließen, wurden alle Lebensläufe mit allen Photos kombiniert, so dass drei Sets à vier Photos mit verschiedenen Lebensläufen rotierend verwendet wurden. Das heißt, jedes Photo wurde mit jedem Lebenslauf präsentiert. Selbst wenn die Lebensläufe unterschiedliche Qualifikationen beinhalten würden, wurde ihr Einfluss durch die kombinatorische Koppelung mit den Bildern nivelliert.

Ein weiterer Aspekt, der möglicherweise verzerrend auf die Beurteilung der Stimuluspersonen einwirken könnte, sind die Namen der angeblichen Bewerberinnen. Es wäre möglich, dass maskulin wirkende Namen wie zum Beispiel „Maurer“ oder „Neumann“ im Sinne von *think manager – think male* wirken und dadurch die Ergebnisse der Studie verzerren. Eine Studie von Copley und Brownlow (1995) zeigte, dass die Art des Vornamens einen signifikanten Einfluss auf Einstellungsentscheidungen hat. Die Forscherinnen gaben ihren Versuchsteilnehmenden zwei Stellenbeschreibungen: Eine Stelle erforderte Hilfsbereitschaft und Einfühlungsvermögen (Kindergärtnerin oder Betreuer in einer Notunterkunft für Obdachlose) während die andere Stelle Organisationstalent und Entscheidungsfähigkeit verlangte (Assistentin eines Schuldirektors oder Verwaltungsangestellter in einer Notunterkunft für Obdachlose). Die Bewerber und Bewerberinnen hatten entweder „warm“ oder „kalt“ klingende Namen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Bewerber und Bewerberinnen eher für die erstgenannten Stellen vorgeschlagen wurden, wenn sie einen der mit Wärme

assoziierten Namen hatten. Die Bewerber und Bewerberinnen hingegen, die mit Kälte assoziierten Namen hatten, wurden eher für die zweitgenannten Stellen vorgeschlagen. Um diesem Problem entgegen zu wirken, wurden folgende Namen ausgewählt: Miriam Nennig, Natalie Viering, Fiona Mattern und Verena Fries für die weiblichen Stimuluspersonen und Michael Nennig, Markus Viering, Frank Mattern und Phillip Fries für die männlichen Stimuluspersonen.

#### 1.4.1 Unabhängige Variablen

Im Folgenden wird dargestellt, wie die experimentellen Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale der äußeren Erscheinung der Stimuluspersonen“ und „Manipulierbare Merkmale der äußeren Erscheinung der Stimuluspersonen“ unter Verwendung des Bildmaterials operationalisiert wurden. Auch hier war eine Vorstudie nötig, auf die im Folgenden eingegangen wird.

##### **Biologisch festgelegte Merkmale der äußeren Erscheinung der Stimuluspersonen:**

Aufgrund der Pretestergebnisse (vgl. Abschnitt 1.4) können die zuvor formulierten Anforderungen an die wahrgenommene Wirkung der biologisch festgelegten Merkmale der 12 Stimuluspersonen als erfüllt angesehen werden. Die Manipulation der biologisch festgelegten äußeren Erscheinung von männlichen und weiblichen Stimuluspersonen wurde im Hauptexperiment demgemäß über den Einsatz der Photos der vorgetesteten Stimuluspersonen vorgenommen.

**Manipulierbare äußere Erscheinung der Stimuluspersonen:** Von den 12 ausgewählten Stimuluspersonen wurden Bewerbungsphotos der Größe 13 x 9 cm gemacht. Es wurden Farbphotos verwendet, da so die Manipulation der Variable „Manipulierbare Merkmale der äußeren Erscheinung“ einfacher durchzuführen war. Jede der sechs ausgewählten Stimuluspersonen wurde zweimal photographiert: Einmal für die Bedingung „Manipulierbare feminine äußere Erscheinung“ und einmal für die Bedingung „Manipulierbare maskuline äußere Erscheinung“. In der erstgenannten



Bedingung trugen die weiblichen Stimuluspersonen rote, hellblaue oder rosafarbene Pullover und Blusen, die zusätzlich durch Accessoires wie Ketten und Ohrringe ergänzt wurden. Alle weiblichen Stimuluspersonen trugen für diese Photos die Haare offen und waren stark geschminkt, so dass vor allem Augen und Lippen betont wurden. In der Bedingung „Manipulierbare maskuline Erscheinung“ trugen die Stimuluspersonen schwarze Blazer oder schwarze Rollkragenpullover. Allen Stimuluspersonen wurden die Haare aus dem Gesicht frisiert und streng nach hinten gebunden. Es wurde kaum Make-up und keinerlei Schmuck verwendet. In der Bedingung „Manipulierbare feminine äußere Erscheinung“ trugen die männlichen Stimuluspersonen hellgraue oder beigefarbene V-Kragen-Pullover und hellblaue oder rosafarbene Hemden mit dazu passenden Krawatten. In dieser Bedingung wurde versucht, durch helle Farben und weiche Stoffe eine feminine Wirkung der Kleidung zu erreichen. In der Bedingung „Manipulierbare maskuline äußere Erscheinung“ trugen die männlichen Stimuluspersonen klassische, dunkle Anzüge mit konservativen Krawatten (vgl. Beispielphotos der Stimuluspersonen).

## Abbildung 2: Beispielphotos - Stimuluspersonen

### Männliche Stimuluspersonen:

Biologisch festgelegte  
maskuline äußere Erscheinung



maskulines Styling



feminines Styling

Biologisch festgelegte  
feminine äußere Erscheinung



maskulines Styling



feminines Styling

Weibliche Stimuluspersonen:

Biologisch festgelegte  
maskuline äußere Erscheinung



maskulines Styling



feminines Styling

Biologisch festgelegte  
feminine äußere Erscheinung



maskulines Styling



feminines Styling

#### 1.4.2 Abhängige Variablen

In diesem Abschnitt wird die Operationalisierung der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Führungskompetenz“ dargestellt. Zur Erfassung aller Variablen wurde ein Fragebogen verwendet. Alle darin enthaltenen Items wurden auf 5-stufigen Ratingskalen erhoben.

**Zuschreibung von Führungskompetenz:** Die Versuchspersonen wurden zunächst gebeten anzugeben, mit welcher Wahrscheinlichkeit sie die Stimuluspersonen auf die in der Coverstory beschriebenen Führungsposition befördern würden. Die Skala reichte von 1 = „sehr wahrscheinlich nicht“ bis 5 = „sehr wahrscheinlich ja“. Anschließend schätzten die Versuchspersonen die Stimuluspersonen bezüglich neun Führungskompetenz-Items auf einer Skala von 1 = „überhaupt nicht“ bis 5 = „sehr stark“ ein. Die zu beurteilenden Eigenschaften waren: „Überzeugungskraft“, „Dominanz“, „Eigeninitiative“, „Autorität“, „Entscheidungsfreude“, „Verantwortungsbewusstsein“, „Selbstbewusstsein“, „Belastbarkeit“ und „Durchsetzungsfähigkeit“ (vgl. Anhang A1). In der Führungsforschung haben sich die neun genannten Eigenschaften als valide Prädiktoren für Führungserfolg erwiesen. Neben anderen Attributen werden diese Eigenschaften

von Weinert (1990) in einer Zusammenfassung von vier Längsschnitt-studien als Charakteristika einer modernen, erfolgreichen Führungskraft genannt. Zum Teil finden sie sich auch in berufsbezogenen Testverfahren wie zum Beispiel dem Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP; Hossiep & Paschen, 1997).

### 1.5 Manipulation Check und Kontrollvariablen

Zusätzlich zu den abhängigen Variablen wurden zu Kontrollzwecken folgende Variablen am Ende des Fragebogens erhoben:

**Kontrollevariable Einfluss der Photos:** Zusätzlich zu dem Vortest, den Hinweisen in der Coverstory auf die identische Qualifikation der Bewerberinnen und der Kombination aller Lebensläufe mit allen Photos wurde als Kontrollfrage erhoben, nach welchen Kriterien die Versuchspersonen ihre Entscheidung über die Beförderung getroffen haben. Mit Hilfe dieser Frage sollten die Daten derjenigen Versuchspersonen ausgeschlossen werden, deren Beurteilungen eindeutig durch die Lebensläufe und nicht aufgrund der Photos zustande gekommen ist. Diese Frage wurde als offene Frage formuliert.

**Kontrollvariablen Attraktivität und Sympathiewirkung:** Die wahrgenommene Attraktivität und die Sympathiewirkung der Stimuluspersonen wurden als Kontrollvariablen miterhoben, indem die Versuchspersonen wieder auf 5-stufigen Ratingskalen ihre Urteile abgeben sollten.

**Manipulation Check:** Um zu überprüfen, ob die Manipulation der Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ erfolgreich war, wurden die Versuchspersonen am Ende des Fragebogens gebeten, das Ausmaß der Maskulinität vs. Femininität der äußeren Erscheinung der Stimuluspersonen zu beurteilen. Die Reihenfolge der Stimuluspersonen, in der die Einschätzungen der

Attraktivität, der Sympathie und der äußeren Erscheinung erfasst wurden, wurde variiert, um Reihenfolgeeffekte zu vermeiden.

**Kontrollfrage Hintergrund der Studie:** Um gegebenenfalls Versuchspersonen herausfiltern zu können, die mit dem *think manager – think male* Phänomen vertraut sind und möglicherweise entsprechend beeinflusste Antworten geben, wurde am Ende des Fragebogens mit einer offenen Frage überprüft, ob ein solcher Fall vorliegt (vgl. Anhang A1).

## 1.6 Durchführung

Die Datenerhebung erfolgte auf dem Gelände der Universität Mannheim. Die Versuchspersonen wurden durch direkte Ansprache, sowie Hinweisschilder und Werbezettel in der Cafeteria der Universität rekrutiert. Das Experiment fand in einem Raum über der Cafeteria statt. Die Versuchspersonen nahmen einzeln oder in Gruppen bis zu acht Personen an der Untersuchung teil. Um Versuchsleitereffekte möglichst auszuschließen, erhielten die Teilnehmenden alle Informationen und Anweisungen in schriftlicher Form. Die Versuchsleiterin war jedoch ständig anwesend, um eventuelle Fragen zu beantworten. Zu Beginn der Untersuchung erhielten die Teilnehmenden die vier Bewerbungsmappen mit jeweils einem Photo auf der linken Seite und einer Seite mit Informationen über den beruflichen Werdegang der Bewerber oder der Bewerberinnen auf der rechten Seite der Mappe. Des Weiteren erhielt jede Versuchsperson ein Informationsblatt mit einer Coverstory, das über das angebliche Ziel und den Ablauf der Untersuchung aufklärte und weitere Instruktionen vermittelte (vgl. Anhang A1):

*Stellen Sie sich nun bitte vor, Sie sind Personalreferent/in eines Unternehmens und sollen eine Entscheidung über eine Beförderung fällen. Der Industriekonzern, in dem Sie angestellt sind, besteht aus mehreren Aktiengesellschaften. Die Stelle der Leitung der Marketingabteilung in der Holding ist überraschend frei geworden*

*und muss dringend besetzt werden. In dieser Führungsposition werden alle Projekte und Maßnahmen der einzelnen AGs koordiniert und sie ist direkt an die Unternehmensleitung gekoppelt. Die Stelle soll mit einer internen Nachwuchsführungskraft aus einem High-Potential Pool besetzt werden. Dafür kommen 4 Mitarbeiter (Mitarbeiterinnen) in Frage. Alle 4 Personen haben sich um diesen Führungsposten beworben und sie alle sind für diese Stelle qualifiziert. Die Bewerber (Bewerberinnen) arbeiten in verschiedenen AGs des Unternehmens in ähnlichen Positionen. Die fachliche und soziale Kompetenz ist bei allen sehr gut. Die Beförderung würde für jeden der Bewerber (jede Bewerberin) einen deutlichen Schritt nach oben auf der Karriereleiter bedeuten.*

*Ihre Aufgabe besteht darin, die Unterlagen der 4 Bewerber (Bewerberinnen) zu lesen und zu entscheiden, welcher der Bewerber (welche der Bewerberinnen) befördert werden soll. Sie haben keine Zeit für Gespräche oder andere Auswahlverfahren, da Sie aufgrund eines dringenden Termins im Ausland in 15 Minuten aufbrechen müssen. Um Ihnen die Arbeit etwas zu erleichtern, haben die Mitarbeiter Ihrer Personalabteilung die Lebensläufe, Zeugnisse und Leistungsbeurteilungen der Bewerber (Bewerberinnen) in Form von kurzen Berichten zusammengefasst.*

In der Coverstory wurde mehrfach erwähnt, dass es sich bei der zu besetzenden Position um eine Führungsposition handelt. Damit sollte deutlich gemacht werden, dass eine Bewerberin oder ein Bewerber mit Führungskompetenz ausgewählt werden sollte.

Das Informationsblatt endete mit folgenden Informationen:

*„Versetzen Sie sich nun in die Rolle des Personalreferenten und fällen Sie eine Entscheidung. Sobald Sie die 4 vorbereiteten Personalmappen durchgelesen haben, füllen Sie bitte den beiliegenden Fragebogen aus. Denken Sie bitte daran, dass es hier keine Antworten gibt, die falsch oder richtig sind: Wir sind an Ihrer persönlichen Einschätzung interessiert.“*

Anschließend bearbeiteten die Versuchspersonen den fünfseitigen Fragebogen. Dieser fragte zunächst demographische Variablen (Alter, Geschlecht, Studienfach und

Semesterzahl) ab. Darauf folgten Fragen über die Zuschreibung von Führungskompetenz. Am Ende des Fragebogens folgten die Kontrollfragen, die Fragen zur Attraktivität und Sympathie sowie zum Manipulation Check. Am Ende des Experiments bedankte sich die Versuchsleiterin bei den Versuchspersonen und zahlte ihnen für ihre Bereitschaft, an der Studie teilzunehmen, drei Euro aus. Wenn Interesse bestand, klärte die Versuchsleiterin die Teilnehmenden über das eigentliche Ziel der Untersuchung auf.

## **1.7 Ergebnisse**

### **1.7.1 Überprüfung der Manipulation der äußeren Erscheinung**

Durch die verwendeten Photos wurden zwei Faktoren der äußeren Erscheinung orthogonal variiert: Biologisch festgelegte vs. manipulierbare Merkmale. Um zu überprüfen, ob die Manipulation der äußeren Erscheinung der Stimuluspersonen erfolgreich war, wurden die Versuchspersonen im Hauptexperiment gebeten, die äußere Erscheinung bezüglich Maskulinität und Femininität auf einer fünf-stufigen Skala (von 1 – „maskulin“ bis 5 – „feminin“) zu beurteilen. Mit dieser abhängigen Variable wurde eine 2 (Geschlecht der Stimuluspersonen: männlich vs. weiblich) x 2 (Biologisch festgelegte Merkmale: maskulin vs. feminin) x 2 (Manipulierbare Merkmale: maskulin vs. feminin) faktorielle Varianzanalyse mit Messwiederholung für die Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ gerechnet. Eine erfolgreiche Manipulation sollte sich in zwei signifikanten Haupteffekten für beide Merkmalsklassen niederschlagen.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Faktoren „Geschlecht der Stimuluspersonen“ ( $F [1, 238] = 142,27$ ;  $p < ,001$ ;  $\text{Eta}^2 = 0,37$ ), „Biologisch festgelegte Merkmale“ (Wilks' Lambda = 0,69;  $F [1, 238] = 105,17$ ;  $p < ,001$ ) und „Manipulierbare Merkmale“ (Wilks' Lambda = 0,72;  $F [1, 238] = 93,88$ ;  $p < ,001$ ) wie erwartet als signifikante Haupteffekte wirken. Die Ergebnisse der varianzanalytischen Verfahren zur Zuschreibung einer maskulinen vs. femininen äußeren Erscheinung sind in Tabelle 1 dargestellt.

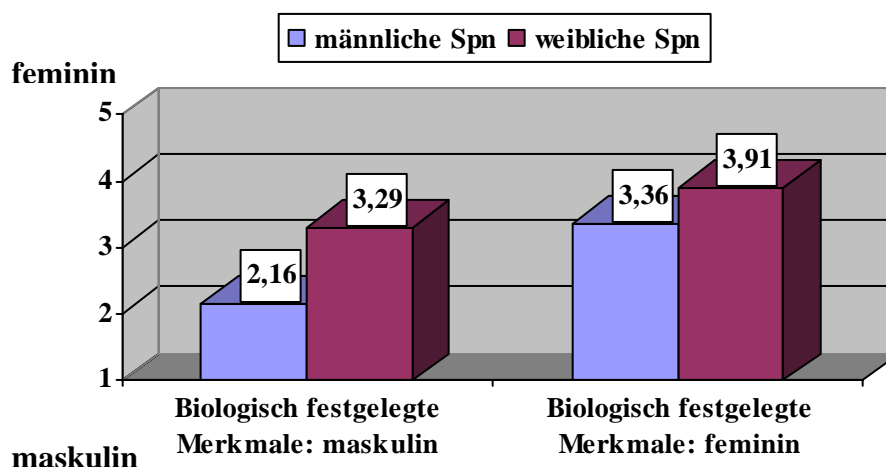
**Tabelle 1:** Ergebnisse der univariaten Varianzanalyse mit der abhängigen Variablen „Zuschreibung einer maskulinen vs. femininen äußeren Erscheinung“ in Bezug auf die Haupteffekte der Faktoren „Geschlecht der Stimuluspersonen“, „Biologisch festgelegte äußere Erscheinung“ und „Manipulierbare Merkmale“.

Quelle:	Wilks' Lambda	df	Fehler df	F	p	Eta <sup>2</sup>
A Geschlecht der Spn		1	238	142,27	,001	0,37
B Biologisch fest. Merkmale	0,69	1	238	105,17	,001	0,30
C Manipulierbare Merkmale	0,71	1	238	93,88	,001	0,28
A x B	0,89	1	238	28,86	,001	0,11
A x C	0,93	1	238	18,55	,001	0,07
B x C	0,98	1	238	4,56	,05	0,02
A x B x C	0,96	1	238	9,11	,05	0,04

Versuchspersonen stuften die äußere Erscheinung der weibliche Stimuluspersonen ( $M = 3,48$ ) deutlich femininer ein als die der männlichen Stimuluspersonen ( $M = 1,30$ ). Die Versuchspersonen beurteilten Stimuluspersonen der Bedingung „Biologisch festgelegte feminine Merkmale“ ( $M = 3,52$ ) deutlich femininer als Stimuluspersonen der Bedingung „Biologisch festgelegte maskuline Merkmale“ ( $M = 2,73$ ). Das gleiche Ergebnis findet sich für den Faktor „Manipulierbare Merkmale der äußeren Erscheinung“: Stimuluspersonen der Bedingung „Manipulierbare feminine Merkmale“ wurden von den Versuchspersonen als deutlich femininer aussehend beurteilt ( $M = 3,42$ ) als Stimuluspersonen der Bedingung „Manipulierbare maskuline Merkmale“ ( $M = 2,83$ ; vgl. Anhang B1; Tabellen 3a; 3b).

Über diese erwarteten Ergebnisse hinausgehend, zeigte die Varianzanalyse jedoch noch weitere Effekte: Alle theoretisch möglichen Interaktionen wurden signifikant. Für den Erfolg der Manipulation der äußeren Erscheinung ist es nötig, dass die intendierte Manipulation der „Biologisch festgelegten Merkmale“ und der „Manipulierbaren Merkmale“ für jeweils alle Stufen des vorliegenden Designs gilt. Daher sollen die Interaktionsmuster genauer betrachtet werden: Das Muster der Interaktion „Biologisch

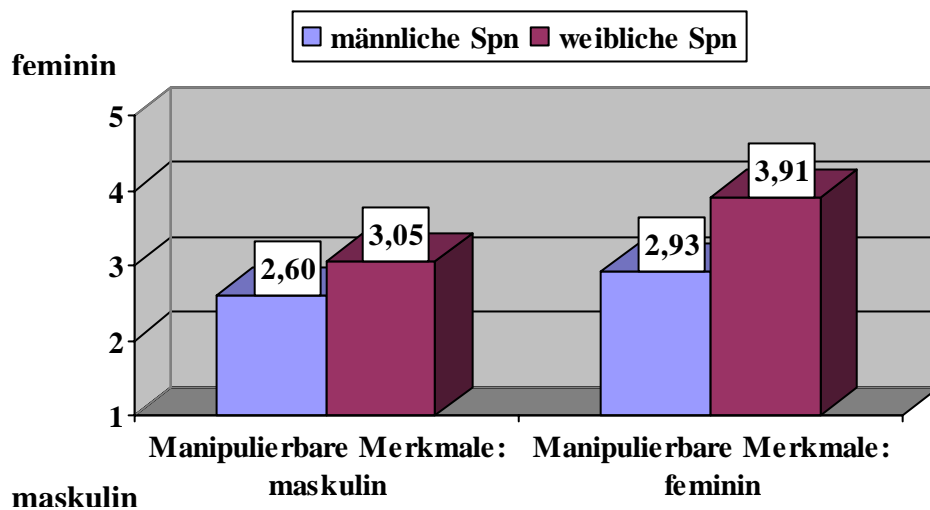
festgelegte Merkmale x Geschlecht der Stimuluspersonen“ (Wilks' Lambda = 0,89;  $F [1, 238] = 28,86$ ;  $p < ,001$ ;  $\eta^2 = 0,11$ ; vgl. Anhang B1; Tabelle 3a) zeigt, dass bei männlichen Stimuluspersonen die Manipulation „Biologisch festgelegten Merkmale“ erfolgreicher gelungen ist als dies bei weiblichen Stimuluspersonen der Fall ist ( $M$  maskuline Merkmale = 3,29 vs.  $M$  feminine Merkmale = 3,91;  $t [119] = -8,37$ ;  $p < ,001$ ; vgl. Anhang B1; Tabellen 3c). Die Mittelwerte dieser Interaktion sind in Abbildung 3 veranschaulicht.



**Abb. 3:** Zuschreibung von Maskulinität/Femininität in Abhängigkeit der biologisch festgelegten Merkmale und dem Geschlecht der Spn

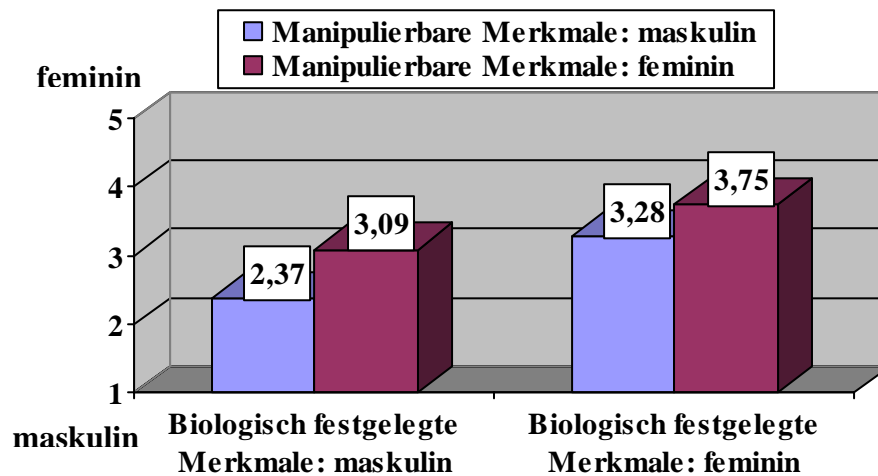
Das Muster der Interaktion „Manipulierbare Merkmale x Geschlecht der Stimulusperson“ (Wilks' Lambda = 0,93;  $F [1, 238] = 18,54$ ;  $p < ,001$ ;  $\eta^2 = 0,07$ ; vgl. Anhang B1; Tabelle 3a) zeigt, dass die Manipulation der „Manipulierbaren Merkmale“ bei weiblichen Stimuluspersonen ( $M$  maskulin = 3,05 vs.  $M$  feminin = 3,91;  $t [119] = -9,71$ ;  $p < ,001$ ) erfolgreicher gelungen ist als dies bei männlichen Stimuluspersonen der Fall ist ( $M$  maskulin = 2,60 vs.  $M$  feminin = 2,93;  $t [119] = -3,88$ ;  $p < ,001$ ; vgl. Anhang B1; Tabelle 3d). Das heißt, „Manipulierbare Merkmale“ beeinflussen die äußere Erscheinung von weiblichen Stimuluspersonen stärker in die beabsichtigte Richtung als dies bei männlichen Stimuluspersonen der Fall ist. Die Mittelwerte der Interaktion sind in Abbildung 4 veranschaulicht.





**Abb. 4:** Zuschreibung von Maskulinität/Femininität in Abhängigkeit der manipulierbaren Merkmale der äußeren Erscheinung und dem Geschlecht der Spn

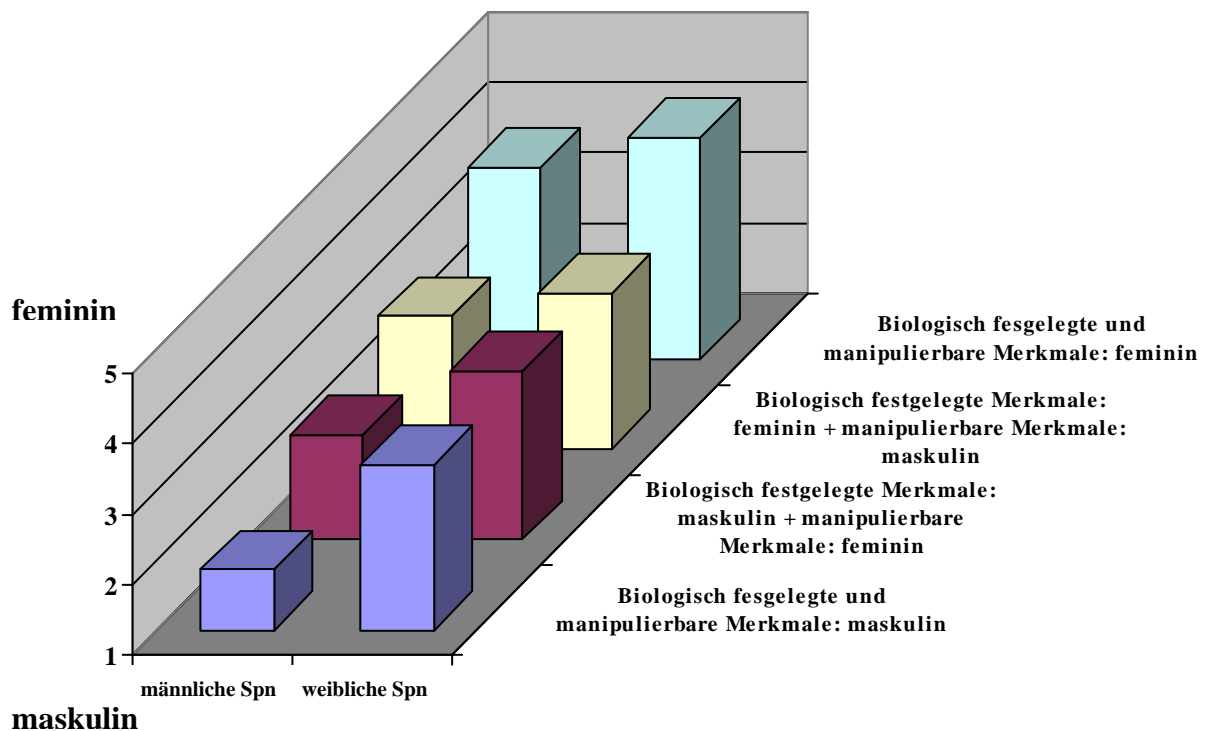
Die Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ wirken als Haupteffekte. Das Muster der Interaktion „Biologisch festgelegte Merkmale x Manipulierbare Merkmale“ (Wilks' Lambda = 0,98;  $F [1, 238] = 4,56$ ;  $p < ,05$ ;  $\eta^2 = 0,02$ ; vgl. Anhang B1; Tabelle 3a) zeigt jedoch, dass beide Faktoren nicht alleine unabhängig voneinander wirken: Stimuluspersonen mit biologisch festgelegten maskulinen Merkmale werden bei femininer Ausprägung ihrer manipulierbaren Merkmalen erheblich femininer eingeschätzt ( $M = 3,09$ ) als bei maskuliner Ausprägung der manipulierbaren Merkmale ( $M = 2,37$ ;  $t [239] = -8,67$ ;  $p < ,001$ ), während dieser Unterschied bei Stimuluspersonen mit biologisch festgelegten maskulinen Merkmalen geringer ausgeprägt ist ( $M_{\text{feminin}} = 3,75$  vs.  $M_{\text{maskulin}} = 3,28$ ;  $t [239] = -7,10$ ;  $p < ,001$ ; vgl. Anhang B1; Tabellen 3c; 3d). Die Manipulation der „Manipulierbaren Merkmale“ ist somit bei Stimuluspersonen mit „Biologisch festgelegten maskulinen Merkmalen“ erfolgreicher als bei Stimuluspersonen mit „Biologisch festgelegten femininen Merkmalen“. Die Mittelwerte der Interaktion sind in Abbildung 5 veranschaulicht.



**Abb. 5:** Zuschreibung von Maskulinität/Femininität in Abhängigkeit der biologisch festgelegten und manipulierbaren Merkmale der Sp

Die Tripel-Interaktion „Biologisch festgelegte Merkmale x Manipulierbare Merkmale x Geschlecht der Stimuluspersonen“ (Wilks' Lambda = 0,96;  $F [1, 238] = 9,11$ ;  $p < ,01$ ;  $\text{Eta}^2 = 0,04$ ; vgl. Anhang B1; Tabelle 3a) kommt zustande, da zwar die vorhergesagten Haupteffekte der Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ für männliche und weibliche Stimuluspersonen zutreffen, aber Unterschiede in Abhängigkeit des Geschlechts der Stimuluspersonen bestehen: Der Faktor „Biologisch festgelegte Merkmale“ wirkt bei männlichen Stimuluspersonen stärker als bei weiblichen Stimuluspersonen (siehe oben) während der Faktor „Manipulierbare Merkmale“ bei weiblichen Stimuluspersonen stärker wirkt als bei männlichen Stimuluspersonen (siehe oben). Zusätzlich variiert der Einfluss der „Manipulierbaren Merkmale“ in Abhängigkeit der Ausprägung der „Biologisch festgelegten Merkmale“: Bei Stimuluspersonen mit „Biologisch festgelegten maskulinen Merkmalen“ ist der Einfluss der „Manipulierbaren maskulinen Merkmale“ stärker als bei Stimuluspersonen mit „Biologisch festgelegten femininen Merkmalen“ (siehe oben). Der Einfluss der „Manipulierbaren femininen Merkmale“ ist dagegen bei Stimuluspersonen mit „Biologisch festgelegten femininen Merkmalen“ stärker als bei Stimuluspersonen mit „Biologisch festgelegten maskulinen Merkmalen“ (siehe oben). Die Tripelinteraktion lässt sich damit erklären, dass das Geschlecht der Stimuluspersonen die Stärke des Einflusses der „Biologisch festgelegten Merkmale“ beeinflusst und diese wiederum den

Einfluss der „Manipulierbaren Merkmale“ beeinflussen. Aufgrund der beschriebenen Zusammenhänge wird die äußere Erscheinung von männlichen Stimuluspersonen mit „Biologisch festgelegten femininen Merkmalen“ und „Manipulierbaren maskulinen Merkmalen“ tendenziell femininer beurteilt als die äußere Erscheinung von weiblichen Stimuluspersonen mit „Biologisch festgelegten femininen Merkmalen“ und „Manipulierbaren maskulinen Merkmalen“ ( $M = 3,34$  vs.  $M = 3,21$ ). Dieser Effekt erreicht jedoch keine statistische Signifikanz ( $t [239] = 1,29$ ;  $p < ,1$ ; vgl. Anhang B1; Tabelle 3c; 3d). Die Mittelwerte der Interaktionen sind in Abbildung 6 veranschaulicht.



**Abb. 6:** Zuschreibung von Maskulinität/Femininität in Abhängigkeit der biologisch festgelegten und manipulierbaren Merkmale, sowie des Geschlechts der Spn

Abschließend kann festgehalten werden, dass Stimuluspersonen mit maskulinen biologisch festgelegten und manipulierbaren Merkmalen bezüglich ihrer äußeren Erscheinung signifikant maskuliner aussehend beurteilt werden als Stimuluspersonen mit

biologisch festgelegten und manipulierbaren femininen Merkmalen. Wie erwartet, findet sich für beide Merkmalsklassen ein signifikanter Haupteffekt. Damit kann die Manipulation der äußeren Erscheinung der Stimuluspersonen in diesem Experiment als gelungen angesehen werden. Darüber hinaus finden sich jedoch auch einige unerwartete Ergebnisse bei der Überprüfung der Manipulation der äußeren Erscheinung, die bei der Interpretation der Ergebnisse bezüglich der Wirkung der äußeren Erscheinung auf die Zuschreibung von Führungskompetenz berücksichtigt werden müssen. Diese sollen im folgenden Abschnitt besprochen werden.

### **1.7.2 Analyse der Zuschreibung von Führungskompetenz**

Die abhängigen Variablen „Überzeugungskraft“, „Dominanz“, „Eigeninitiative“, „Autorität“, „Entscheidungsfreude“, „Verantwortungsbewusstsein“, „Selbstbewusstsein“, „Belastbarkeit“, „Durchsetzungsfähigkeit“ und „Beförderung auf eine Führungsposition“ wurden zu einer Skala „Zuschreibung von Führungskompetenz“ gemittelt ( $M = 3,86$ ). Die Cronbach's-Alpha-Werte dieser Skalen liegen für jede Experimentalbedingung über ,86 (vgl. Anhang B1; Tabelle 4a). Daher kann von einer reliablen Skala ausgegangen werden. Zur Überprüfung der Hypothesen 1 bis 4 wurde eine 2 (Geschlecht der Stimuluspersonen: männlich vs. weiblich) x 2 (Biologisch festgelegte Merkmale: maskulin vs. feminin) x 2 (Manipulierbare Merkmale: maskulin vs. feminin) faktorielle univariate Varianzanalyse mit Messwiederholung für die Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ mit der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Führungskompetenz“ gerechnet. Falls die in den Hypothesen 1 bis 3 formulierten Erwartungen zutreffen, sollten die Ergebnisse jeweils einen Haupteffekt für die Faktoren „Geschlecht der Stimuluspersonen“, „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ zeigen.

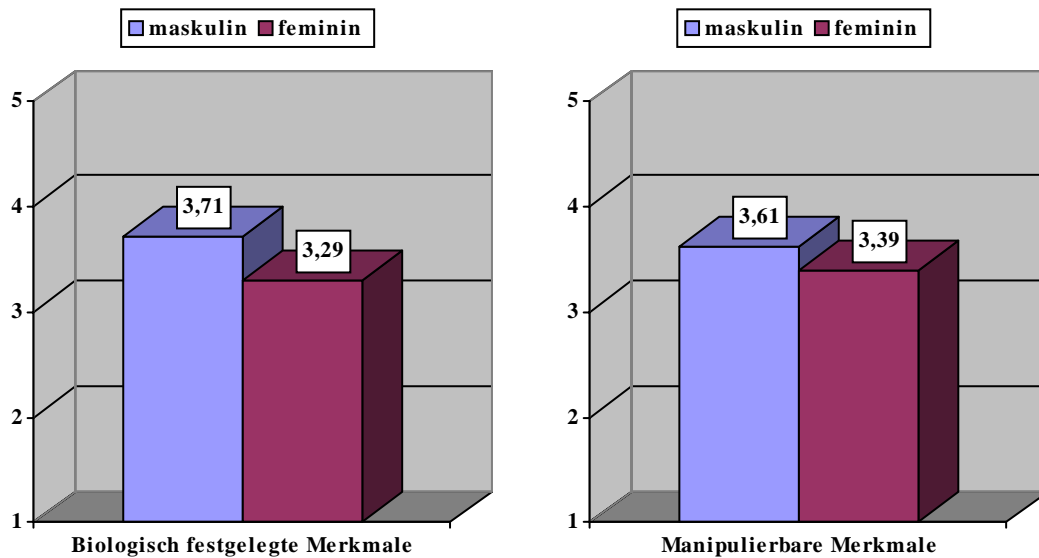
Es zeigen sich erwartungsgemäß statistisch signifikante Haupteffekte der Faktoren „Geschlecht der Stimuluspersonen“, „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“. Die Ergebnisse der varianzanalytischen Verfahren zur Zuschrei-

bung von Führungskompetenz sind in Tabelle 2 dargestellt (vgl. Anhang B1; Tabelle 4b).

Tabelle 2: Ergebnisse der univariaten Varianzanalyse mit der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Führungskompetenz“ in Bezug auf die Haupteffekte der Faktoren „Geschlecht der Stimuluspersonen“, „Biologisch festgelegte äußere Erscheinung“ und „Manipulierbare Merkmale“.

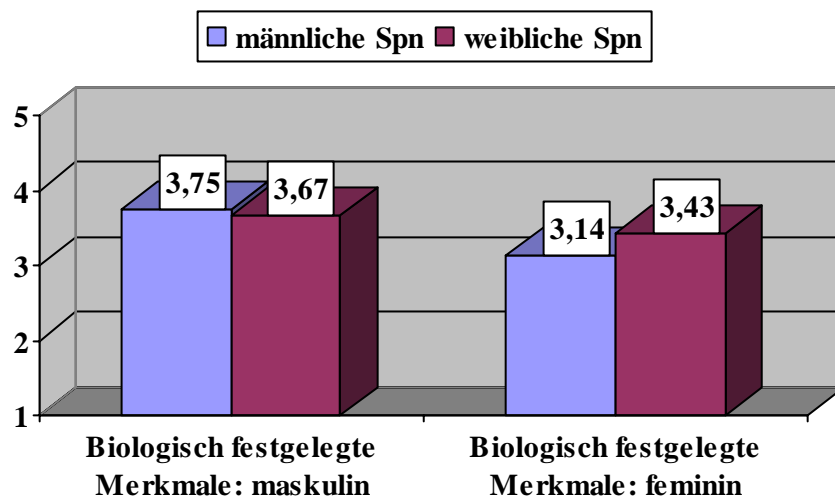
Quelle	Wilks' Lambda	df	Fehler df	F	p	Eta <sup>2</sup>
A Geschlecht der Spn		1	238	4,56	,001	0,02
B Bio. Merkmale	0,70	1	238	103,24	,001	0,30
C Manip. Merkmale	0,89	1	238	28,52	,001	0,11
A x B	0,92	1	238	20,50	,001	0,08
A x C	0,97	1	238	6,60	,05	0,03
B x C	0,98	1	238	3,88	,05	0,02
A x B x C	1,00	1	238	0,04	1	0,00

Der Haupteffekt des Geschlechts der Stimuluspersonen ( $F [1, 238] = 4,56$ ;  $p < ,05$ ;  $Eta^2 = 0,02$ ) zeigt, entgegen der unter Hypothese 3 formulierten Erwartung, dass die Versuchspersonen weiblichen Stimuluspersonen ( $M = 3,55$ ) im Allgemeinen mehr Führungskompetenz zuschreiben als männlichen Stimuluspersonen ( $M = 3,44$ ). Bestätigung findet sich dagegen für die Hypothesen 1 und 2: Wie erwartet, schreiben die Versuchspersonen den Stimuluspersonen mit typisch maskuliner äußeren Erscheinung mehr Führungskompetenz zu als den Stimuluspersonen mit typisch femininer äußeren Erscheinung. Das gilt sowohl für „Biologisch festgelegte Merkmale“ ( $M_{\text{maskulin}} = 3,71$  vs.  $M_{\text{feminin}} = 3,29$ ; Wilks' Lambda = 0,70;  $F [1, 238] = 103,24$ ;  $p < ,001$ ;  $Eta^2 = 0,30$ ) als auch für „Manipulierbare Merkmale“ ( $M_{\text{maskulin}} = 3,61$  vs.  $M_{\text{feminin}} = 3,39$ ; Wilks' Lambda = 0,89;  $F [1, 238] = 28,52$ ;  $p < ,001$ ;  $Eta^2 = 0,11$ ; vgl. Anhang B1; Tabellen 4b; 4c). In Abbildung 7 sind die betreffenden Mittelwerte graphisch dargestellt.



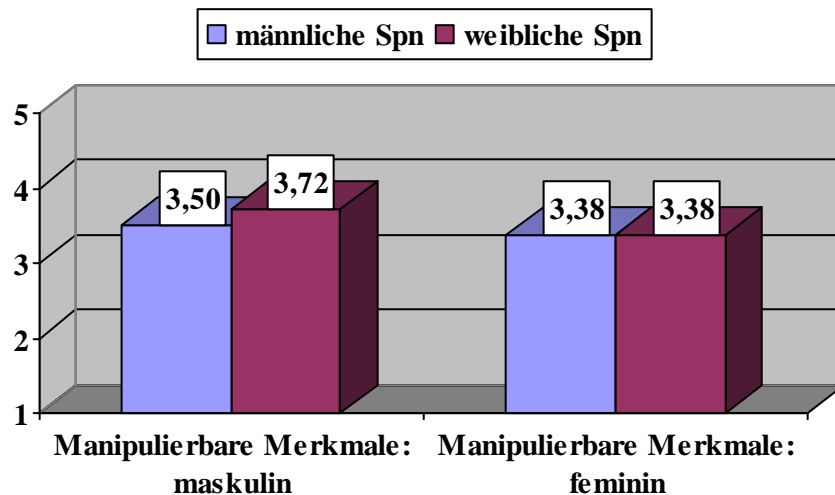
**Abb. 7:** Zuschreibung von Führungskompetenz in Abhängigkeit der biologisch festgelegten und manipulierbaren Merkmale

Neben den beschriebenen Haupteffekten zeigt die Varianzanalyse zusätzlich folgende Interaktionen: „Biologisch festgelegte Merkmale x Geschlecht der Stimuluspersonen“, „Manipulierbare Merkmale x Geschlecht der Stimuluspersonen“ und „Biologisch festgelegte Merkmale x Manipulierbare Merkmale“. Diese Interaktionen stellen sich im Einzelnen wie folgt dar: Der durch den Haupteffekt des Faktors „Biologisch festgelegte Merkmale“ beschriebene Unterschied in der Zuschreibung von Führungskompetenz wird durch die Interaktion "Biologisch festgelegte Merkmale x Geschlecht der Stimulusperson" qualifiziert (Wilks' Lambda = 0,92;  $F [1, 238] = 20,50$ ;  $p < ,001$ ;  $\eta^2 = 0,08$ ; vgl. Anhang B1; Tabelle 4b). Das Muster der Interaktion zeigt, dass der Faktor „Biologisch festgelegte Merkmale“ bei männlichen Stimuluspersonen ( $M_{\text{maskulin}} = 3,75$  vs.  $M_{\text{feminin}} = 3,14$ ;  $t [119] = 10,01$ ;  $p < ,001$ ) eine stärkere Wirkung auf die Zuschreibung von Führungskompetenz hat als bei weiblichen Stimuluspersonen ( $M_{\text{maskulin}} = 3,67$  vs.  $M_{\text{feminin}} = 3,43$ ;  $t [119] = 4,15$ ;  $p < ,001$ ; vgl. Anhang B1; Tabelle 4d). Dennoch zeigen die Einzelvergleiche, dass sowohl für männliche als auch für weibliche Stimuluspersonen der mit Hypothese 1 vorhergesagte Effekt signifikant wird. Die Mittelwerte dieser Interaktion sind in Abbildung 8 dargestellt.



**Abb. 8:** Zuschreibung von Führungskompetenz in Abhängigkeit der biologisch festgelegten Merkmale und dem Geschlecht der Sp

Der durch den Haupteffekt des Faktors „Manipulierbare Merkmale“ beschriebene Unterschied in der Zuschreibung von Führungskompetenz wird durch die Interaktion "Manipulierbare Merkmale x Geschlecht der Stimulusperson" (Wilks Lambda = 0,97;  $F[1, 238] = 6,60$ ;  $p < ,05$ ;  $\eta^2 = 0,02$ ) qualifiziert. Das Muster der Interaktion zeigt, dass der Faktor „Manipulierbare Merkmale“ bei weiblichen Stimuluspersonen (M Manipulierbare Merkmale: maskulin = 3,72 vs. M Manipulierbare Merkmale: feminin = 3,38;  $t[119] = 5,13$ ;  $p < ,001$ ; vgl. Anhang B1; Tabelle 4b) einen stärkeren Einfluss auf die Zuschreibung von Führungskompetenz hat als dies bei männlichen Stimuluspersonen der Fall ist (M maskulin = 3,50 vs. M feminin = 3,38;  $t[119] = 2,17$ ;  $p < ,05$ ; vgl. Anhang B1; Tabelle 4d). Dennoch zeigen die Einzel-vergleiche, dass sich sowohl für männliche als auch für weibliche Stimuluspersonen der in Hypothese 2 erwartete Effekt signifikant findet. Die Mittelwerte dieser Interaktion sind in Abbildung 9 graphisch dargestellt.



**Abb. 9:** Zuschreibung von Führungskompetenz in Abhängigkeit der manipulierbaren Merkmale und dem Geschlecht der Spn

Die Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ beeinflussen beide als Haupteffekt die Zuschreibung von Führungskompetenz (siehe oben). Das Muster der Interaktion „Biologisch festgelegte Merkmale x Manipulierbare Merkmale“ (Wilks' Lambda = 0,98;  $F [1, 238] = 3,88$ ;  $p < ,05$ ;  $\eta^2 = 0,02$ ; vgl. Anhang B1; Tabelle 4b) zeigt jedoch, dass beide Faktoren nicht alleine unabhängig von einander wirken: Der Faktor „Manipulierbare maskuline Merkmale“ hat einen deutlich stärkeren Einfluss auf die Zuschreibung von Führungskompetenz bei Stimuluspersonen mit biologisch festgelegten maskulinen Merkmalen ( $M$  Manipulierbare Merkmale: maskulin = 3,86 vs.  $M$  Manipulierbare Merkmale: feminin = 3,56;  $t [119] = 5,76$ ;  $p < ,001$ ; vgl. Anhang B1; Tabellen 4c; 4d) als bei Stimuluspersonen mit biologisch festgelegten femininen Merkmalen ( $M$  Manipulierbare Merkmale: maskulin = 3,36 vs.  $M$  Manipulierbare Merkmale: feminin = 3,21;  $t [119] = 2,50$ ;  $p < ,05$ ). Die Mittelwerte dieser Interaktion sind in Abbildung 10 graphisch dargestellt.



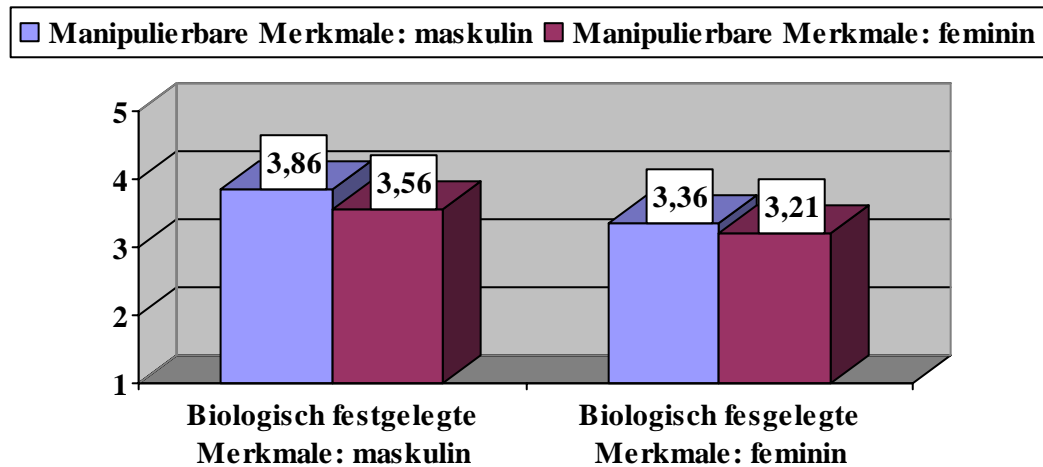


Abb. 10: Zuschreibung von Führungskompetenz in Abhängigkeit der biologisch festgelegten und manipulierbaren Merkmale der Sp

### 1.7.3 Analyse und statistische Kontrolle der Attraktivität sowie der Sympathiewirkung der Stimuluspersonen

Es ist denkbar, dass die berichteten Befunde trotz des hypothesenkonformen Mittelwertmusters und trotz des erfolgreichen Manipulation Checks dennoch nicht durch die angenommene Aktivierung von Geschlechterstereotypen zustande gekommen sind. So kann alternativ argumentiert werden, dass die beabsichtigte Manipulation der äußeren Erscheinung auch dazu geführt hat, dass die abgebildeten Personen unterschiedlich attraktiv bzw. unterschiedlich sympathisch erscheinen. Die Versuchspersonen mögen dann ihre Urteile über die Führungsqualitäten der dargestellten Personen aufgrund der wahrgenommenen Attraktivität oder Sympathie und eben nicht aufgrund ihrer geschlechtsstereotypen Erscheinung gefällt haben. Um einen eventuellen Einfluss der mit der beabsichtigten Manipulation der äußeren Erscheinung möglicherweise konfundierten Variablen „Zuschreibung von Attraktivität“ und „Zuschreibung von Sympathiewirkung“ auf die Beurteilung der Stimuluspersonen ausschließen zu können, wurden diese als Kontrollvariablen miterhoben. Im Folgenden wird untersucht, ob systematische Unterschiede dieser Variablen die vorliegenden Ergebnisse des Hauptexperiments beeinflusst haben. Zunächst werden die Variablen „Zuschreibung

von Attraktivität“ und „Zuschreibung von Sympathie“ als abhängige Variable des Versuchsdesigns betrachtet und analysiert. Anschließend werden beide Kontrollvariablen als Kovariaten in ein Regressionsmodell mit Clusteranalyse mit der „Zuschreibung von Führungskompetenz“ als abhängige Variable miteinbezogen.

Eine erste Voraussetzung dafür, dass die berichteten Befunde tatsächlich auf die unbeabsichtigt manipulierte Attraktivität bzw. Sympathie der dargestellten Stimuluspersonen zurückgeführt werden kann, wäre dann gegeben, wenn die Stimuluspersonen mit (biologisch festgelegten und selbst manipulierbaren) maskulinen Merkmalen attraktiver und sympathischer eingeschätzt werden als Stimuluspersonen mit femininen Merkmalen. Um dies zu überprüfen, wurde zunächst eine 2 (Geschlecht der Stimuluspersonen: männlich vs. weiblich) x 2 (Biologisch festgelegte äußere Erscheinung: maskulin vs. feminin) x 2 (Manipulierbare Merkmale: maskulin vs. feminin) faktorielle univariate Varianzanalyse mit Messwiederholung für die Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ mit der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Attraktivität“ gerechnet.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Faktoren „Geschlecht der Stimuluspersonen“, „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ als signifikante Haupteffekte auf die Zuschreibung von Attraktivität wirken. Die Ergebnisse der varianzanalytischen Verfahren sind in Tabelle 3 dargestellt.

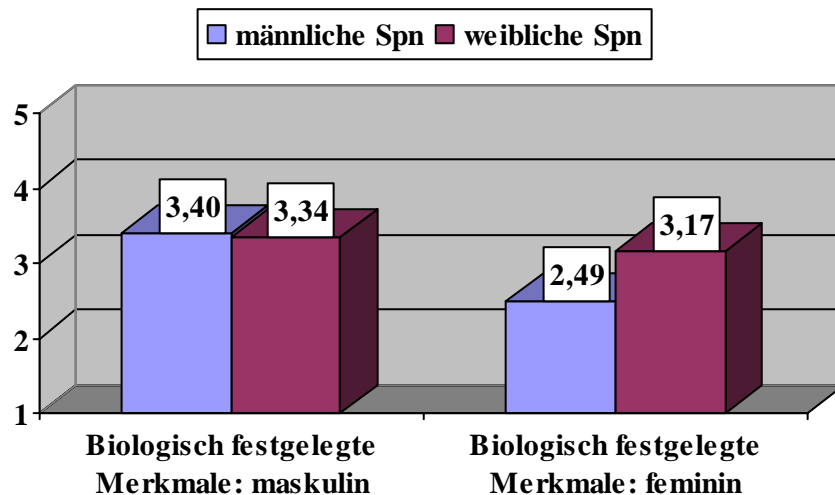
**Tabelle 3:** Ergebnisse der univariaten Varianzanalyse mit der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Attraktivität“ in Bezug auf die Haupteffekte der Faktoren „Geschlecht der Stimuluspersonen“, „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“.

Quelle:	Wilks' Lambda	df	Fehler df	F	p	Eta <sup>2</sup>
A Geschlecht der Spn		1	238	20,44	,001	0,97
B Biologisch fest. Merkmale	0,77	1	238	70,47	,001	0,23
C Manipulierbare Merkmale	0,98	1	238	5,60	,05	0,02
A x B	0,88	1	238	32,29	,001	0,12

A x C	1,00	1	238	0,13	1	0,00
B x C	0,86	1	238	37,80	,001	0,14
A x B x C	1,00	1	238	0,052	1	0,00

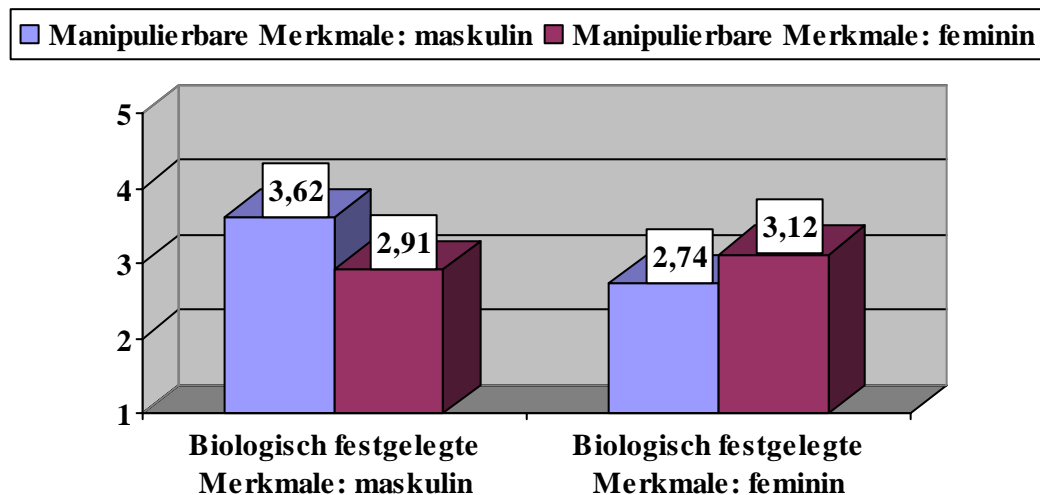
Der Haupteffekt des Geschlechts der Stimuluspersonen ( $F [1, 238] = 20,44$ ;  $p < ,001$ ;  $\text{Eta}^2 = 0,08$ ) zeigt sich in der Weise, dass die Versuchspersonen weibliche Stimuluspersonen ( $M = 3,25$ ) deutlich attraktiver einstufen als männliche Stimuluspersonen ( $M = 2,94$ ). Der Haupteffekt der „Biologisch festgelegten Merkmale“ (Wilks' Lambda = 0,77;  $F [1, 238] = 70,47$ ;  $p < ,001$ ;  $\text{Eta}^2 = 0,23$ ) zeige, dass Stimuluspersonen der Bedingung „Biologisch festgelegte maskuline Merkmale“ ( $M = 3,37$ ) attraktiver beurteilt werden als Stimuluspersonen der Bedingung „Biologisch festgelegte feminine Merkmale“ ( $M = 2,83$ ). Des Weiteren zeigt der Haupteffekt der „Manipulierbaren Merkmale“ (Wilks' Lambda = 0,98;  $F [1, 238] = 5,59$ ;  $p < ,05$ ;  $\text{Eta}^2 = 0,02$ ), dass Stimuluspersonen der Bedingung „Manipulierbare maskuline Merkmale“ ( $M = 3,18$ ) mehr Attraktivität zugeschrieben wird als Stimuluspersonen der Bedingung „Manipulierbare feminine Merkmale“ ( $M = 3,01$ ; vgl. Anhang B1; Tabellen 5a; 5b).

Neben diesen Haupteffekten zeigt die Varianzanalyse zusätzlich noch folgende signifikante Interaktionen: „Biologisch festgelegte Merkmale x Geschlecht der Stimuluspersonen“ und „Biologisch festgelegte Merkmale x Manipulierbare Merkmale“. Das Muster der Interaktion „Biologisch festgelegte Merkmale x Geschlecht der Stimuluspersonen“ (Wilks' Lambda = 0,88;  $F [1, 238] = 32,29$ ;  $p < ,001$ ;  $\text{Eta}^2 = 0,12$ ; vgl. Anhang B1; Tabelle 5a) zeigt, dass der durch den Haupteffekt des Faktors „Biologisch festgelegte Merkmale“ beschriebene Unterschied lediglich für männliche Stimuluspersonen ( $M_{\text{maskulin}} = 3,40$  vs.  $M_{\text{feminin}} = 2,49$ ;  $t [119] = 10,06$ ;  $p < ,001$ ; vgl. Anhang B1; Tabelle 5c) besteht. Die weiblichen Stimuluspersonen unterscheiden sich nicht signifikant in der Zuschreibung von Attraktivität ( $M_{\text{maskulin}} = 3,34$  vs.  $M_{\text{feminin}} = 3,17$ ;  $t [119] = 1,90$ ;  $p < ,1$ ). Die Effekte des Faktors „Biologisch festgelegte Merkmale“ in Abhängigkeit des Geschlechts der Stimuluspersonen können Tabelle 3 entnommen werden. Die Mittelwerte der Interaktion „Biologisch festgelegte Merkmale x Geschlecht der Stimuluspersonen“ sind in Abbildung 11 veranschaulicht.



**Abb. 11:** Zuschreibung von Attraktivität in Abhängigkeit der biologisch festgelegten Merkmale der Spn und dem Geschlecht der Spn

Die Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ wirken als Haupteffekte auf die Zuschreibung von Attraktivität (siehe oben). Das Muster der Interaktion „Biologisch festgelegte Merkmale x Manipulierbare Merkmale“ (Wilks' Lambda = 0,86;  $F [1, 238] = 37,80$ ;  $p < ,001$ ;  $\eta^2 = 0,14$ ; vgl. Anhang B1; Tabelle 5a) zeigt jedoch, dass beide Faktoren nicht alleine unabhängig voneinander wirken: „Manipulierbare feminine Merkmale“ führen zu einer stärkeren Zuschreibung von Attraktivität bei Stimuluspersonen mit „Biologisch festgelegten femininen Merkmalen“ ( $M = 3,12$ ) als bei Stimuluspersonen mit „Biologisch festgelegten maskulinen Merkmalen“ ( $M = 2,91$ ;  $t [239] = 2,34$ ;  $p < ,05$ ; vgl. Anhang B1; Tabellen 5c; 5d). Wohingegen „Manipulierbare maskuline Merkmale“ zu einer deutlich stärkeren Zuschreibung von Attraktivität bei Stimuluspersonen mit „Biologisch festgelegten maskulinen Merkmalen“ ( $M = 3,62$ ) als bei Stimuluspersonen mit „Biologisch festgelegten femininen Merkmalen“ führen ( $M = 2,74$ ;  $t [239] = 9,93$ ;  $p < ,001$ ; vgl. Anhang B1; Tabellen 5c; 5d). Das heißt, die manipulierbaren Merkmale, die in ihrer Ausprägung mit der Ausprägung der „Biologisch festgelegten Merkmale“ übereinstimmen, führen zu einer höheren Zuschreibung von Attraktivität. Die Mittelwerte der Interaktion „Biologisch festgelegte Merkmale x Geschlecht der Stimuluspersonen“ sind in Abbildung 12 veranschaulicht.



**Abb. 12:** Zuschreibung von Attraktivität in Abhängigkeit der biologisch festgelegten und manipulierbaren Merkmale der Spn

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich mehrere Stimuluspersonenkategorien untereinander signifikant in der Zuschreibung von Attraktivität unterscheiden. Daher können die bezüglich der Führungskompetenzzuschreibung gefundenen Effekte möglicherweise durch eine systematische Variation der Attraktivität der Stimuluspersonen zustande gekommen sein. Sollte dies der Fall sein, sollten die Haupteffekte der Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ auf die Zuschreibung von Führungskompetenz verschwinden, wenn die Variable „Attraktivität“ statistisch kontrolliert wird. Um dies zu überprüfen, wurde eine 2 (Geschlecht der Stimuluspersonen: männlich vs. weiblich) x 2 (Biologisch festgelegte Merkmale: maskulin vs. feminin) x 2 (Manipulierbare Merkmale: maskulin vs. feminin) faktorielle Regression mit Clusteranalyse mit der „Zuschreibung von Attraktivität“ als Kontrollvariable und der „Zuschreibung von Führungskompetenz“ als abhängige Variable gerechnet. Die Ergebnisse zeigen, dass die Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ ( $t [239] = -4,74; p < ,001$ ) und „Manipulierbare Merkmale“ ( $t [239] = -3,41; p < ,001$ ) unter statistischer Kontrolle von Attraktivität stabil bleiben. Zusätzlich verschwindet unter Kontrolle von Attraktivität die Interaktion „Biologisch festgelegte Merkmale x Manipulierbare Merkmale“ ( $t [239] = -0,20; p < ,1$ ; vgl. Anhang B1; Tabelle 5e).

Analog zum obigen Vorgehen bzgl. Attraktivität, wurde in einem zweiten Schritt eine Konfundierung der beabsichtigten Manipulation der geschlechtsstereotypen äußeren Erscheinung mit der wahrgenommenen Sympathie der Stimuluspersonen überprüft. Um zunächst zu überprüfen, ob die Manipulation der maskulinen vs. femininen äußeren Erscheinung der Stimuluspersonen die Zuschreibung von Sympathie beeinflusst hat, wurde eine 2 (Geschlecht der Stimuluspersonen: männlich vs. weiblich) x 2 (Biologisch festgelegte Merkmale: maskulin vs. feminin) x 2 (Manipulierbare Merkmale: maskulin vs. feminin) faktorielle univariate Varianzanalyse mit Messwiederholung für die Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ mit der abhängigen Variable „Sympathiewirkung“ gerechnet.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ (Wilks' Lambda = 0,99;  $F [1, 238] = 2,57$ ;  $p < ,1$ ;  $\text{Eta}^2 = 0,01$ ) und „Manipulierbare Merkmale“ (Wilks' Lambda = 1,00;  $F [1, 238] = 0,02$ ;  $p < ,1$ ;  $\text{Eta}^2 = 0,00$ ) nicht als signifikante Haupteffekte wirken. Es findet sich lediglich ein Haupteffekt für das „Geschlecht der Stimuluspersonen“ ( $F [1, 238] = 18,40$ ;  $p < ,001$ ;  $\text{Eta}^2 = 18,40$ ). Die Versuchspersonen stufen weibliche Stimuluspersonen ( $M = 3,51$ ) signifikant sympathischer ein als männliche Stimuluspersonen ( $M = 3,21$ ; vgl. Anhang B1; Tabellen 5f; 5g).

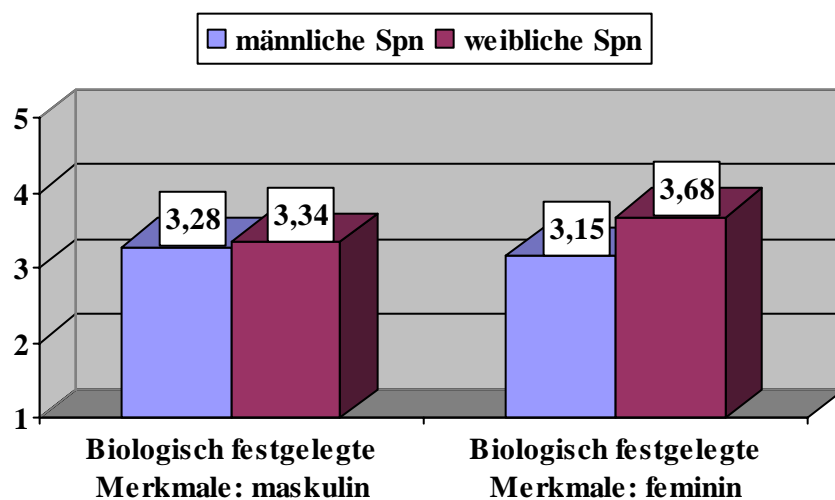
Zusätzlich werden folgende Interaktionen signifikant: „Biologisch festgelegte Merkmale x Geschlecht der Stimuluspersonen“, „Manipulierbare Merkmale x Geschlecht der Stimuluspersonen“ und „Biologisch festgelegte Merkmale x Manipulierbare Merkmale“. Die Ergebnisse der varianzanalytischen Verfahren sind in Tabelle 4 dargestellt.

**Tabelle 4:** Ergebnisse der univariaten Varianzanalyse mit der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Sympathie“ in Bezug auf die Haupteffekte der Faktoren „Geschlecht der Stimuluspersonen“, „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“.

Quelle:	Wilks' Lambda	df	Fehler df	F	p	Eta <sup>2</sup>
A Geschlecht der Spn		1	238	18,40	,001	0,07
B Biologisch fest. Merkmale	0,99	1	238	2,57	,5	0,05

C Manipulierbare Merkmale	1,00	1	238	0,02	,1	0,05
A x B	0,96	1	238	11,27	,001	0,05
A x C	0,95	1	238	12,85	,001	0,05
B x C	0,95	1	238	12,96	,001	0,05
A x B x C	1,00	1	238	1,11	,1	0,01

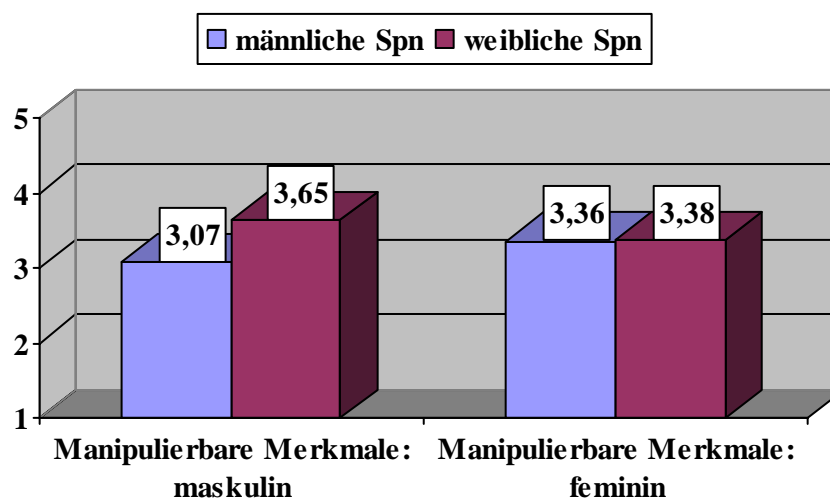
Das Muster der Interaktion „Biologisch festgelegte Merkmale x Geschlecht der Stimuluspersonen“ (Wilks' Lambda = 0,96;  $F [1, 238] = 11,27$ ;  $p < ,001$ ;  $\eta^2 = 0,05$ ; vgl. Anhang B1; Tabelle 5f) zeigt, dass „Biologisch festgelegte Merkmale“ lediglich für weibliche Stimuluspersonen ( $M_{\text{maskulin}} = 3,34$  vs.  $M_{\text{feminin}} = 3,68$ ;  $t [119] = -3,37$ ;  $p < ,001$ ) zu statistisch signifikanten Unterschieden bei der Zuschreibung von Sympathie führen, während dies für männliche Stimuluspersonen nicht der Fall ist ( $M_{\text{maskulin}} = 3,28$  vs.  $M_{\text{feminin}} = 3,15$ ;  $t [119] = 1,29$ ;  $p < ,1$ ; vgl. Anhang B1; Tabelle 5h). Die Mittelwerte der Interaktion „Biologisch festgelegte Merkmale x Geschlecht der Stimuluspersonen“ sind in Abbildung 13 veranschaulicht.



**Abb. 13:** Zuschreibung von Sympathie in Abhängigkeit der biologisch festgelegten Merkmale und dem Geschlecht der Sp

Das Muster der Interaktion „Manipulierbare Merkmale x Geschlecht der Stimuluspersonen“ (Wilks' Lambda = 0,95;  $F [1, 238] = 12,85$ ;  $p < ,001$ ;  $\eta^2 = 0,05$ ) zeigt, dass

„Manipulierbare maskuline Merkmale“ bei weiblichen Stimuluspersonen ( $M = 3,65$  maskulin vs.  $M$  feminin  $= 3,38$ ;  $t [119] = 2,68$ ;  $p < ,01$ ) zu einer höheren Zuschreibung von Sympathie führen, während bei männlichen Stimuluspersonen „Manipulierbare feminine Merkmale“ zu einer höheren Zuschreibung von Sympathie führen ( $M$  maskulin  $= 3,07$  vs.  $M$  feminin  $= 3,36$ ;  $t [119] = -2,43$ ;  $p < ,05$ ; vgl. Anhang B1; Tabelle 5i). Die Mittelwerte der Interaktion „Manipulierbare Merkmale x Geschlecht der Stimuluspersonen“ sind in Abbildung 14 veranschaulicht.

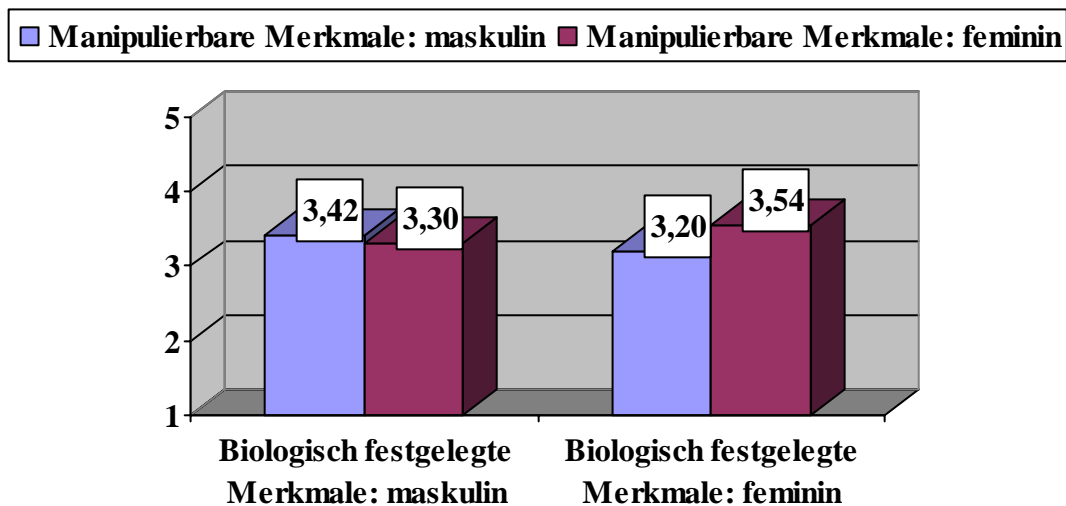


**Abb. 14:** Zuschreibung von Sympathie in Abhängigkeit der manipulierbaren Merkmale der Sp und dem Geschlecht der Sp

Die Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ wirken nicht als Haupteffekte auf die Zuschreibung von Sympathie. Es ergibt sich jedoch eine signifikante Interaktion zwischen diesen beiden Faktoren (Wilks' Lambda = 0,95;  $F [1, 238] = 12,96$ ;  $p < ,001$ ;  $\eta^2 = 0,05$ ; vgl. Anhang B1; Tabelle 5f). „Manipulierbare feminine Merkmale“ führen zu einer stärkeren Zuschreibung von Sympathie bei Stimuluspersonen mit „Biologisch festgelegten femininen Merkmalen“, als dies bei Stimuluspersonen mit „Biologisch festgelegten maskulinen Merkmalen“ ( $M$  maskulin  $= 3,30$  vs.  $M$  feminin  $= 3,54$ ;  $t [239] = -2,51$ ;  $p < ,05$ ) der Fall ist. „Manipulierbare maskuline Merkmale“ führen hingegen zu einer stärkeren Zuschreibung von Sympathie bei Stimuluspersonen mit „Biologisch festgelegten maskulinen Merkmalen“ im Ver-



gleich zu Stimuluspersonen mit „Biologisch festgelegten femininen Merkmalen“ ( $M_{\text{maskulin}} = 3,42$  vs.  $M_{\text{feminin}} = 3,20$ ;  $t = [239] 2,10$ ;  $p < ,05$ ; vgl. Anhang B1; Tabellen 5h; 5i). Die Mittelwerte der Interaktion „Biologisch festgelegte Merkmale x Geschlecht der Stimuluspersonen“ sind in Abbildung 15 veranschaulicht.



**Abb. 15:** Zuschreibung von Sympathie in Abhängigkeit der biologisch festgelegten und manipulierbaren Merkmale der Sp

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Sympathiewirkung der Stimuluspersonen nicht in Abhängigkeit der biologisch festgelegten oder manipulierbaren maskulinen vs. femininen Merkmale der äußeren Erscheinung variiert. Es besteht jedoch ein Geschlechtereffekt dahingehend, dass weibliche Stimuluspersonen sympathischer eingestuft werden als männliche Stimuluspersonen. Zusätzlich werden mehrere Interaktionen signifikant. Daher können die bezüglich der „Zuschreibung von Führungskompetenz“ gefundenen Ergebnisse möglicherweise durch eine systematische Variation der Sympathiewirkung der Stimuluspersonen zustande gekommen sein. Wenn dies der Fall ist, sollten die Haupteffekte der Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ auf die Zuschreibung von Führungskompetenz verschwinden, wenn die Variable „Sympathiewirkung“ statistisch kontrolliert wird. Um dies zu überprüfen, wurde analog zu dem Vorgehen bezüglich der Variable „Zuschreibung von Attraktivität“ der Stimuluspersonen auch hier eine 2 (Geschlecht der

Stimuluspersonen: männlich vs. weiblich) x 2 (Biologisch festgelegte Merkmale: maskulin vs. feminin) x 2 (Manipulierbare Merkmale: maskulin vs. feminin) faktorielle Regression mit Clusteranalyse mit der „Zuschreibung von Sympathie“ als Kontrollvariable und der „Zuschreibung von Führungskompetenz“ als abhängige Variable gerechnet. Die Ergebnisse zeigen, dass die Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ ( $t [239] = -8,42; p < ,001$ ) und „Manipulierbare Merkmale“ ( $t [239] = -4,87; p < ,001$ ) unter statistischer Kontrolle der Sympathiewirkung stabil bleiben. Zusätzlich verschwindet unter Kontrolle der Sympathiewirkung die Interaktion „Biologisch festgelegte Merkmale x Manipulierbare Merkmale“ ( $t [239] = 0,83; p < ,1$ ; vgl. Anhang B1; Tabelle 5j).

## 1.8 Zusammenfassung der Ergebnisse und Diskussion

Die in Abschnitt 1.1 formulierten Hypothesen über die Zuschreibung von Führungskompetenz können größtenteils bestätigt werden. Es wurde erwartet, dass Stimuluspersonen mit maskuliner äußeren Erscheinung mehr Führungskompetenz zugesprochen wird als Stimuluspersonen mit femininer äußeren Erscheinung. Dieses Ergebnis findet sich für „Biologisch festgelegte Merkmale“ (Hypothese 1) und „Manipulierbare Merkmale“ (Hypothese 2) der äußeren Erscheinung. Zusätzlich zeigen die Ergebnisse, dass beide Merkmalskategorien alleine und unabhängig voneinander geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führungskompetenz auslösen, da „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ in allen Bedingungen als signifikante Haupteffekte wirken. Eine additive Wirkung beider Merkmalskategorien zeigt sich, da „Manipulierbare maskuline Merkmale“ auch bei Stimuluspersonen mit „Biologisch festgelegten femininen Merkmalen“ und „Biologisch festgelegten maskulinen Merkmalen“ auch bei Stimuluspersonen mit „Manipulierbaren femininen Merkmalen“ zu einer signifikant höheren Zuschreibung von Führungskompetenz führen. Allerdings wirken sich „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ bei männlichen und weiblichen Stimuluspersonen unterschiedlich stark aus: Bei weiblichen Stimuluspersonen tragen manipulierbare Merkmale stärker zu einem maskulinen bzw.

femininen Gesamteindruck bei, entsprechend hat der Faktor „Manipulierbare Merkmale“ einen stärkeren Einfluss auf die Zuschreibung von Führungskompetenz. Bei männlichen Stimuluspersonen tragen dagegen die biologisch festgelegten Merkmale stärker zum Gesamteindruck der äußeren Erscheinung bei, so dass bei männlichen Stimuluspersonen der Faktor „Biologisch festgelegte Merkmale“ eine stärkere Hinweiswirkung auf die Zuschreibung von Führungskompetenz hat. Männliche Stimuluspersonen mit „Biologisch festgelegten maskulinen Merkmalen“ wird mehr Führungskompetenz zugeschrieben als männlichen Stimuluspersonen mit „Manipulierbaren maskulinen Merkmalen“. Für weibliche Stimuluspersonen zeigt sich, dass Stimuluspersonen mit „Manipulierbaren maskulinen Merkmalen“ mehr Führungskompetenz zugeschrieben wird als Stimuluspersonen mit „Biologisch festgelegten maskulinen Merkmalen“. Des Weiteren bestehen Interaktionen zwischen diesen beiden Haupteffekten bezüglich der Stärke ihres Einflusses: Über beide Geschlechterkategorien hinweg gilt, dass „Manipulierbare maskuline Merkmale“ zu einer höheren Zuschreibung von „Maskulinität“ und damit auch zu einer höheren Zuschreibung von Führungskompetenz bei Stimuluspersonen mit „Biologisch festgelegten maskulinen Merkmalen“ im Vergleich zu Stimuluspersonen mit „Biologisch festgelegten femininen Merkmalen“ führen. Genauso gilt, dass „Manipulierbare feminine Merkmale“ zu einer höheren Zuschreibung von „Femininität“ und damit zu einer niedrigeren Zuschreibung von Führungskompetenz bei Stimuluspersonen mit „Biologisch festgelegten femininen Merkmalen“ im Vergleich zu Stimuluspersonen mit „Biologisch festgelegten maskulinen Merkmalen“ führen. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die gefundenen Ergebnisse der Zuschreibung von Führungskompetenz die Manipulation der äußeren Erscheinung widerspiegeln: Je maskuliner die äußere Erscheinung der Stimulusperson, umso stärker die Zuschreibung von Führungskompetenz. Die im Manipulation Check gefundenen Haupteffekte und Interaktionen treten in derselben Art und Weise auch bei der Zuschreibung von Führungskompetenz auf.

Der einzige gefundene Haupteffekt, der nicht mit den Ergebnissen des Manipulation Checks übereinstimmt, ist, dass weiblichen Stimuluspersonen mehr Führungskompetenz zugeschrieben wird als männlichen Stimuluspersonen, obwohl der Manipulation Check

ergibt, dass die äußere Erscheinung von weiblichen Stimuluspersonen „femininer“ wahrgenommen wird als die der männlichen Stimuluspersonen. Demnach findet sich keine empirische Bestätigung für die dritte Hypothese: Männlichen Stimuluspersonen wird nicht mehr Führungskompetenz zugeschrieben als weiblichen Stimuluspersonen. Das Gegenteil trifft sogar zu: Weiblichen Stimuluspersonen wird mehr Führungskompetenz zugeschrieben als männlichen Stimuluspersonen. Eine Erklärung für das Ausbleiben eines Geschlechtereffektes im Sinne des *think manager – think male* Phänomens liegt in der Annahme, dass die Versuchsteilnehmenden sozial erwünschtes Antwortverhalten zeigen. Frauen in einem geringeren Maße Führungskompetenz zuzusprechen, könnte möglicherweise als „politisch unkorrekt“ betrachtet werden, weshalb die Urteile entsprechend korrigiert wurden. Als Gegenargument könnte hier eingewendet werden, dass das Geschlecht der Stimuluspersonen *between-subjects* variiert wurde und daher als Vergleichsgrundlage nicht salient ist. Aufgrund dessen sollte kein sozial erwünschtes Antwortverhalten auftreten. Nach Scheier und KollegInnen (1978) ist jedoch sozial erwünschtes Antwortverhalten auch bei Verwendung von Versuchsplänen mit *between-subjects* Faktoren nicht auszuschließen.

Die Effekte der äußeren Erscheinung sind nicht auf eine Kovariation dieses Faktors mit der Attraktivität oder der Sympathiewirkung der Stimuluspersonen zurückzuführen. Dies konnte durch statistische Kontrolle dieser Variablen gezeigt werden. Obwohl männliche Stimuluspersonen mit biologisch festgelegten maskulinen Merkmalen für attraktiver gehalten werden als männliche Stimuluspersonen mit biologisch festgelegten femininen Merkmalen, führt dies nicht dazu, dass ersteren auch mehr Führungskompetenz zugesprochen wird. Nach den Annahmen des *what is beautiful is good* Stereotyps (Dion, Berscheid & Walster, 1972) hätte man eine solche Mediatorenfunktion der Attraktivität der Stimuluspersonen vermuten können (vgl. Abschnitt 3.3.2). Bezüglich der Sympathiewirkung der Stimuluspersonen findet sich ein Geschlechtereffekt dahingehen, dass weibliche Stimuluspersonen sympathischer wahrgenommen werden als männliche Stimuluspersonen. Dennoch führt dies nicht zu einer höheren Zuschreibung von Führungskompetenz wie durch die statistische Kontrolle der Variable

„Zuschreibung von Sympathie“ gezeigt werden konnte, obwohl die Annahmen von Dipboye (1985; vgl. Abschnitt 3.3.3) diese Schlussfolgerungen nahe legen.

Als Erkenntnisgewinn aus Experiment 1 gegenüber früheren Arbeiten kann festgehalten werden, dass „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ beide unabhängig voneinander das *think manager – think male* Stereotyp auslösen und zu einer verzerrten Wahrnehmung von Führungskompetenz beitragen. Die Vergleiche zwischen den verschiedenen Stimuluspersonenkategorien zeigen, dass beide Merkmalskategorien additiv wirken. Durch diesen Befund werden die Forschungsergebnisse zu geschlechtsstereotyper Wahrnehmung von Führungskompetenz und zu sozialen Wahrnehmungsprozessen aufgrund von manipulierbaren Merkmalen der äußeren Erscheinung zusammengeführt. Nach den Arbeiten von Spreemann und Sczesny (Sczesny & Stahlberg, 2002; Spreemann, 2000) führt eine biologisch festgelegte maskuline äußere Erscheinung im Vergleich zu einer femininen äußeren Erscheinung zu einer höheren Zuschreibung von Führungskompetenz. Verschiedene weitere Forschungsarbeiten legen nahe, dass die äußere Erscheinung und die soziale Wahrnehmung einer Person durch manipulierbare Merkmale der äußeren Erscheinung entscheidend geprägt sein kann. Studie 1 konnte zeigen, dass das *think manager – think male* Stereotyp sowohl durch manipulierbare als auch durch biologisch festgelegte Merkmale aktiviert werden kann.

Während der Einfluss der „Biologisch festgelegten Merkmale“ unter Bezugnahme auf das *lack of fit* Model von Heilman (1983) durch geschlechtsstereotype Wahrnehmung erklärt werden kann, bietet sich bezüglich des Einflusses der „Manipulierbaren Merkmale“ eine Alternativerklärung an, die die Ergebnisse des Faktors „Manipulierbare Merkmale“ teilweise in Frage stellt. In den meisten Organisationen - und das gilt vor allem für den wirtschaftlichen Bereich - gibt es offizielle oder inoffizielle Regelungen bezüglich der Arbeitskleidung. Dieser Kleiderkodex schreibt vor, welche Kleidung als passend oder unpassend innerhalb der Organisation empfunden wird. Diese Richtlinien beschreiben in der Regel einen Kleidungsstil, der mit der für Experiment 1 vorgenommenen Manipulation der manipulierbaren maskulinen Merkmale weitestgehend überein-

stimmt: Dunkle Farben, schlichte Schnitte und keine auffälligen Muster. Daher kann an der ersten Studie kritisiert werden, dass den Stimuluspersonen mit manipulierbaren maskulinen Merkmalen mehr Führungskompetenz zugeschrieben wurde, da ihre Kleidung mit dem gängigen Bild der Kleidung einer Führungskraft übereinstimmt, während manipulierbare feminine Merkmale dies nicht tun. Dadurch werden die manipulierbaren Merkmale mit „Unprofessionalität“ assoziiert. Das würde bedeuten, dass den Stimuluspersonen mit manipulierbaren femininen Merkmalen signifikant weniger Führungskompetenz zugeschrieben wurde, nicht weil sie feminin, sondern weil sie unprofessionell aussahen. In diesem Fall kann nicht mehr von geschlechtsstereotyper Wahrnehmung von Führung als Entscheidungsgrundlage ausgegangen werden. Daher wird dieser Kritikpunkt in der folgenden Studie aufgenommen. Um zu zeigen, dass auch in Bezug auf die „Manipulierbaren Merkmale“ geschlechtsstereotype Wahrnehmungsprozesse vorliegen, sollen in Studie 2 Bedingungen geschaffen werden, die die mögliche Unprofessionalität der manipulierbaren Merkmale widerlegen.

## 2 Experiment 2

Das zweite Experiment der vorliegenden Arbeit soll einen Kritikpunkt des ersten Experiments aufnehmen: eine mögliche unprofessionelle Wirkung der manipulierbaren femininen Merkmale. Wenn die Stimuluspersonen mit femininen manipulierbaren Merkmalen negativer bewertet werden als die Stimuluspersonen mit maskulinen manipulierbaren Merkmalen, da sie unprofessionell aussehen und nicht weil sie feminin wirken, hat das erste Experiment sein Ziel verfehlt. Ein Beweis für die Professionalität der femininen manipulierbaren Merkmale wäre erbracht, wenn diese Stimuluspersonen gegenüber den Stimuluspersonen mit maskulinen manipulierbaren Merkmalen bevorzugt würden. Das heißt, es müssen Bedingungen geschaffen werden, in denen Eigenschaften, die mit dem weiblichen Geschlechtsstereotyp verknüpft sind, von Vorteil sind.

Neben diesem ersten Ziel - den aus Experiment 1 entstandenen Kritikpunkt zu widerlegen - wird mit Experiment 2 ein weiteres Ziel verfolgt. Wie unter Abschnitt 2.3 dargestellt hängt geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führung nach Heilman (1983) und Eagly und Karau (2002) von zwei Dimensionen ab: (1) Wie ein Anwärter oder eine Anwärterin auf eine Führungsposition bezüglich führungsrelevanter Eigenschaften wahrgenommen wird und (2) welche Anforderungen die Führungsposition mit sich bringt. Stereotype Beurteilungen sollten nachlassen, wenn für weibliche Manager die unzureichende Passung zwischen ihrer Geschlechterrolle und ihrer Rolle als Führungskraft verringert wird. Neben der Frage, inwieweit eine maskuline äußere Erscheinung zu einer Minderung der Nicht-Passung zwischen Bewerbenden und Führungsposition führt, ist das Ausmaß, in dem Führungsrollen maskulin definiert sind, der zweite Faktor, der den wahrgenommenen *fit* zwischen Person und Position beeinflusst. Auch wenn Führungspositionen generell stark mit der männlichen Geschlechterrolle verknüpft sind, können Führungsrollen innerhalb bestimmter Berufskategorien oder bestimmter gesellschaftlicher Bereiche in stärkerem Ausmaß androgyn bzw. feminin definiert sein. Eine feminin definierte Führungsposition sollte für Frauen mit einer stärkeren Passung von Geschlechter- und Berufsrolle

verknüpft sein. Eine Untersuchung von Eagly, Makhijani und Klonsky (1992) zeigt, dass weibliche Führungskräfte im Vergleich zu männlichen Führungskräften negativer bewertet werden, wenn sie in typisch maskulinen Berufen tätig sind. Wenn Frauen einen Beruf haben, der in der Regel von Männern ausgeübt wird, ist die wahrgenommene Diskrepanz zwischen der weiblichen Geschlechtsrolle und den Anforderungen dieses Berufes noch größer, da diese Positionen besonders stark mit stereotyp männlichen Eigenschaften in Verbindung gebracht werden. Glick, Zion und Nelson (1988) sprechen in diesem Zusammenhang von Berufsstereotypen, die sowohl die geforderten Persönlichkeitszüge, als auch das passende Geschlecht des Stelleninhabers oder der Stelleninhaberin enthalten.

Ein weiterer Faktor, der dazu beiträgt, ob eine bestimmte Position stärker mit dem männlichen oder mit dem weiblichen Geschlechtsstereotyp verknüpft ist, ist der Führungsstil. Von Frauen wird ein femininer Führungsstil erwartet, der den traditionellen Erwartungen von weiblichen Verhalten entspricht. Das heißt, Frauen sollten als Führungskräfte Verhalten zeigen, das ihrem Geschlechtsstereotyp entspricht (zum Beispiel: Empathie, Sensibilität gegenüber anderen Personen, gute kommunikative Fähigkeiten). Verhaltensweisen, die dem männlichen Geschlechtsstereotyp entsprechen (zum Beispiel: Autorität, Dominanz, Aggressivität), sollten weibliche Führungskräfte dagegen nicht zeigen. Interessante empirische Unterstützung hierzu liefert eine Studie von Eagly und Karau (1991): Gegenstand ihrer Untersuchung war, ob Geschlechtsunterschiede bei der Wahl eines Führers in anfänglich führerlosen Gruppen bestehen. 75 Labor- und Feldstudien haben das Ergebnis, dass Männer häufiger als Frauen insbesondere dann als Führer hervortreten, wenn die Gruppen nur für eine kurze Zeit (20 Minuten) zusammenarbeiten und wenn die Gruppenaufgaben keine komplexen sozialen Interaktionen verlangen. Je komplizierter die Aufgabe bzw. je komplexer die zu ihrer Lösung erforderlichen Interaktionsprozesse, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass eine Frau zur Leiterin bestimmt wurde. Ausgehend von der Differenz zwischen aufgabenorientierten Führungsrollen (*task leadership*) und sozial orientierten Führungsrollen (*social leadership*), die auch den beiden Dimensionen des Führungsverhaltens von Aufgabenorientierung (*initiating structure*) und Mitarbeiterorientierung



(*consideration*) entsprechen, wäre nach der sozialen Rollentheorie (Eagly, 1987) zu erwarten, dass Frauen häufiger die soziale, mitarbeiterorientierte und Männer häufiger die aufgabenorientierte Führungsposition übernehmen. In den von Eagly und Karau (1991) berücksichtigten 75 Studien wurde 34 Mal die aufgabenbezogene und 15 Mal die soziale Führungsposition erfasst, in 41 Fällen wurde die Führungsrolle nicht spezifiziert. Die Ergebnisse zeigen, dass Männer im Vergleich zu Frauen häufiger die aufgabenbezogenen und die unspezifizierten Führungspositionen übernehmen, während Frauen dagegen häufiger die mitarbeiterorientierten Führungsrollen übernehmen. Diese Ergebnisse werden von Eagly und Karau (1991) im Sinne der *social role theory* interpretiert, nach der die gesellschaftlich vorherrschenden Rollen für Frauen und Männer das Gruppenverhalten beeinflussen und dazu führen, dass sich Männer stärker als Frauen in Verhaltensweisen spezialisieren, die streng aufgabenorientiert sind. Aufgrund der dargestellten Zusammenhänge verfolgt Experiment 2 als zweites Ziel, inwieweit geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führung auftritt, wenn die Anforderungen der Führungsposition hinsichtlich ihrer Geschlechtsrollentypikalität variieren. Das heißt, es soll untersucht werden, ob eine feminine äußere Erscheinung zu einem wahrgenommenen *fit* mit einem feminin definierten Anforderungsprofil einer Führungsposition führt.

## 2.1 Fragestellung und Hypothesen

Aufbauend auf den vorangegangenen Überlegungen werden folgende Hypothesen für das zweite Experiment aufgestellt:

### (1) Hypothese

Stimuluspersonen mit biologisch festgelegten maskulinen Merkmalen der äußeren Erscheinung wird mehr aufgabenorientierte Führungskompetenz zugeschrieben als Stimuluspersonen mit biologisch festgelegten femininen Merkmalen der äußeren Erscheinung.

### (2) Hypothese

Stimuluspersonen mit manipulierbaren maskulinen Merkmalen der äußeren Erscheinung wird stärker aufgabenorientierte Führungskompetenz zugeschrieben als Stimuluspersonen mit manipulierbaren femininen Merkmalen der äußeren Erscheinung.

### (3) Hypothese

Männlichen Stimuluspersonen wird stärker aufgabenorientierte Führungskompetenz zugeschrieben als weiblichen Stimuluspersonen.

### (4) Hypothese

Stimuluspersonen mit biologisch festgelegten femininen Merkmalen der äußeren Erscheinung wird mehr mitarbeiterorientierte Führungskompetenz zugeschrieben als Stimuluspersonen mit biologisch festgelegten maskulinen Merkmalen der äußeren Erscheinung.

### (5) Hypothese

Stimuluspersonen mit manipulierbaren femininen Merkmalen der äußeren Erscheinung wird stärker mitarbeiterorientierte Führungskompetenz zugeschrieben als Stimuluspersonen mit manipulierbaren maskulinen Merkmalen der äußeren Erscheinung.

### (6) Hypothese

Weiblichen Stimuluspersonen wird stärker mitarbeiterorientierte Führungskompetenz zugeschrieben als männlichen Stimuluspersonen.

## 2.2 Überblick über Experiment 2

Der Versuchsaufbau und das Versuchsdesign von Experiment 1 wurden für Studie 2 weitestgehend übernommen. Erneut sollen Versuchspersonen Stimuluspersonen in einem Bewerbungskontext bezüglich ihrer Führungskompetenzen beurteilen. Die Erweiterung von Experiment 2 gegenüber der ersten Untersuchung besteht darin, dass

die Versuchspersonen zwei offene Führungspositionen besetzen sollen. Eine dieser Führungspositionen wird in der Coverstory derart beschrieben, dass von den Inhabern dieser Position eine hohe Aufgabenorientierung erwartet wird, während die andere Führungsposition so dargestellt wird, dass von den Inhabern dieser Position eine hohe Mitarbeiterorientierung erwartet wird.

Der Untersuchung liegt ein 2 (Art der Führungsposition: Aufgabenorientierung vs. Mitarbeiterorientierung) x 2 (Geschlecht der Stimulusperson: Männlich vs. weiblich) x 2 (Biologisch festgelegte Merkmale: Maskulin vs. feminin) x 2 (Manipulierbare Merkmale: Maskulin vs. feminin) faktorielles Design zugrunde. Jede Versuchsperson erhielt je ein Photo von vier männlichen oder vier weiblichen Bewerbern. In jedem Fall sollten zwei offene Führungspositionen besetzt werden. Das heißt, der Faktor „Geschlecht der Stimulusperson“ wurde *between-subjects* variiert und die Faktoren „Art der Führungsposition“, „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ wurden *within-subjects* variiert (vgl. Abbildung 16).

Abbildung 16: Versuchsdesign von Experiment 2

		Art der Führungsposition							
		Aufgabenorientierung				Mitarbeiterorientierung			
		Biologisch festgelegte Merkmale				Biologisch festgelegte Merkmale			
		maskulin		feminin		maskulin		feminin	
		Manipulierbare Merkmale		Manipulierbare Merkmale		Manipulierbare Merkmale		Manipulierbare Merkmale	
		maskulin	feminin	maskulin	feminin	maskulin	feminin	maskulin	feminin
Geschlecht der Spn	männlich								
	weiblich								

## 2.3 Stichprobe

An der Studie nahmen 240 Versuchspersonen teil. Es handelt sich dabei um 124 weibliche und 116 männliche Studierende der Universität Mannheim. 49% der Versuchspersonen waren Studierende eines wirtschaftswissenschaftlichen Faches, 17%

studierten ein sozialwissenschaftliches Fach und 34% waren Studierende verschiedener Fachrichtungen. Die Versuchspersonen der Studie hatten ein Durchschnittsalter von 23,7 Jahren, die jüngste Versuchsperson war 19 Jahre alt und die älteste Versuchsperson 46 Jahre. Die Versuchspersonen wiesen eine durchschnittliche Fachsemesterzahl von fünf Semestern auf.

## 2.4 Operationalisierung der Variablen

**Stimulusmaterial:** Als Stimulusmaterial dienten die 24 Photos und die vier Lebensläufe, die bereits in Experiment 1 verwendet wurden (siehe Abschnitt 1.2; vgl. Anhang A1). Die wesentliche Erweiterung von Experiment 2 gegenüber Experiment 1 besteht darin, dass es um die Besetzung von zwei unterschiedlichen Führungspositionen geht. Einmal sollte die Führungsposition ein Anforderungsprofil haben, das dem maskulinen Stereotyp entspricht (Aufgabenorientierung), während die andere Führungsposition ein Anforderungsprofil aufweisen sollte, das dem femininen Stereotyp entspricht (Mitarbeiterorientierung). Dabei ist wichtig, dass beide Führungspositionen statusgleich beschrieben werden, so dass die Anforderungen an den Führungsstil das ausschlaggebende Kriterium für die Besetzung der Stellen ist. Um zwei Stellenbeschreibungen zu kreieren, die sich bezüglich der geforderten Führungsstile unterscheiden, aber einen gleichwertigen Status aufweisen, wurde ein Pretest durchgeführt. 30 Studierende der Universität Mannheim wurden gebeten, folgenden Text durchzulesen und anschließend einen Fragebogen auszufüllen (vgl. Anhang A2):

*Bei beiden zu besetzenden Stellen handelt es sich um die Position der Leitung der Marketingabteilung einer AG des Unternehmens. Obwohl die fachlichen Anforderungen der Positionen gleich sind, unterscheiden sich die Stellen deutlich bezüglich den Anforderungen an die Führungskompetenz der Bewerberinnen und Bewerber.*

*Problematisch bei der Neubesetzung von **Position A** ist, dass sämtliche Marketingkonzepte veraltet sind, die Arbeitsabläufe neu strukturiert werden*

*müssen und vor allem die Zusammenarbeit mit externen Firmen verbessert werden muss. Um diese Aufgaben zu erfüllen, muss die neue Abteilungsleiterin oder der neue Abteilungsleiter in der Lage sein, neue Konzepte und Ideen zu erarbeiten und durchzusetzen.*

*Bei **Position B** dagegen sind die Arbeitsergebnisse der Abteilung noch zufriedenstellend, aber es gibt Schwierigkeiten im Team der Mitarbeitenden. Es kommt hier vor allem darauf an, dass der neue Abteilungsleiter in der Lage ist soziale Konflikte zwischen den Mitarbeitern zu schlichten und die Arbeitsaufgaben so zu verteilen, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter willens ist, optimal mitzuarbeiten.*<sup>2</sup>

Der Fragebogen besteht aus Fragen danach, welche Führungsposition mit den schwierigeren Arbeitsaufgaben und mit dem höheren Status verbunden ist und wie hoch ein angemessenes Jahresgehalt für jede der beiden Stellen wäre. Darauf folgen Fragen, welche der beiden Positionen typisch „männlichen“ oder typisch „weiblichen“ Eigenschaften entspricht. Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen, die mit den Begriffen „Aufgabenorientierung“ und „Mitarbeiterorientierung“ vertraut waren, sollten anschließend angeben, welche Führungsposition mit welchem Führungsstil verknüpft ist (vgl. Anhang A2).

Die Ergebnisse zeigen zwei Aspekte: Erstens, dass die Teilnehmenden die Positionen als typisch maskulin bzw. mit Aufgabenorientierung verknüpft und als typisch feminin bzw. mit Mitarbeiterorientierung verknüpft, erkannten haben. Zweitens, dass eine Konfundierung zwischen Status und dem Typ der Führungsposition besteht. Auf die Frage, welche der Führungspositionen mit den schwierigeren Arbeitsaufgaben verknüpft ist, nannten 23,33% der Teilnehmenden Position A (Aufgabenorientierung) und 40% Position B (Mitarbeiterorientierung). 36,67% der Teilnehmenden hielten die Arbeitsaufgaben beider Positionen für gleich schwierig. Ein t-Test zeigt, dass sich die Angaben der Versuchspersonen statistisch signifikant von einander unterscheiden ( $t(29) = 15,06$ ;  $p < ,001$ ; vgl. Anhang B2). Das heißt, die Positionen werden bezüglich ihres

---

<sup>2</sup> Alle Versuchspersonen, die die Bewerberinnen – also weibliche Stimuluspersonen – beurteilten, erhielten ein Informationsblatt, das die entsprechenden grammatikalisch weiblichen Formen enthält.

Schwierigkeitsgrades in der Weise wahrgenommen, dass Position B (Mitarbeiterorientierung) als schwieriger gilt. Die Frage nach dem Status der beiden Führungspositionen zeigt, dass 73,33% der Teilnehmenden Position A für statushöher und 16,67% der Teilnehmenden Position B für statushöher hielten. 10% der Teilnehmenden betrachten die Führungspositionen als gleichwertig bezüglich ihres Status. Diese Unterschiede sind statistisch signifikant ( $t(29) = 11,20$ ;  $p < ,001$ ; vgl. Anhang B2). Das bedeutet, in statistisch signifikantem Maße wird Position A (Aufgabenorientierung) für statushöher als Position B (Mitarbeiterorientierung) eingeschätzt. Bezüglich des Jahresgehalts besteht kein signifikanter Unterschied zwischen Position A ( $M = 60.000 \text{ €}$ ) und Position B ( $M = 59.300 \text{ €}$ ) ( $t(29) = 0,27$ ;  $p < 1$ ; vgl. Anhang B2).

Die Ergebnisse zeigen, dass obwohl beide Führungspositionen gleich hohe Jahresgehälter zugesprochen und Position B (Mitarbeiterorientierung) sogar die schwierigeren Arbeitsaufgaben zugeschrieben werden, Position A (Aufgabenorientierung) für statushöher als Position B (Mitarbeiterorientierung) angesehen wird. Die Ergebnisse zeigen weiter, dass die beschriebenen Führungspositionen als typisch maskulin und typisch feminin erkannt wurden: 17 Teilnehmende, dass die Anforderungen an Position A typisch maskulinen Anforderungen entsprechen und 15 Teilnehmende fanden, dass die Anforderungen an Position B typisch femininen Anforderungen entsprechen. Diese Zuschreibung von typisch femininen bzw. typisch maskulinen Anforderungen der verschiedenen Positionen ist statistisch signifikant (Position A:  $t(29) = 10,19$ ;  $p < ,001$ ; Position B:  $t(29) = 16,98$ ;  $p < ,001$ ; vgl. Anhang B2).

Für die Hauptuntersuchung kann davon ausgegangen werden, dass die beschriebenen Führungspositionen signifikant unterschiedlich bezüglich ihrer Anforderungsprofile wahrgenommen werden. Nicht gelungen ist es, die Führungsposition als statusgleichwertig zu beschreiben. Dieses Ergebnis lässt sich über eine Konfundierung von typisch femininen Anforderungen und niedrigem Status erklären. Da Frauen mehrheitlich statusniedrige Positionen besetzen, besteht eine Verbindung zwischen Anforderungen an Führungskräfte, die mit stereotyp femininen Eigenschaften übereinstimmen, und statusniedrigen Positionen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass unprofessionell aussehende

Bewerber und Bewerberinnen für diese Position bevorzugt werden. Um zusätzlich zu überprüfen, ob die beschriebenen Positionen mit der Differenzierung zwischen Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung übereinstimmen, wurden die Teilnehmenden gebeten anzugeben, ob sie diese Begriffe kennen. Bei 23 Teilnehmern und Teilnehmerinnen war dies der Fall. Von diesen 23 Personen gaben 20 an, dass Position A – wie beabsichtigt – mit Aufgabenorientierung übereinstimmt, während nur drei Personen angaben, dass Position A weder mit dem einen noch mit dem anderen Führungsstil übereinstimmt. Die Beurteilung von Position B fiel ähnlich deutlich aus: 22 der Teilnehmenden gaben an, dass Position B mit Mitarbeiterorientierung übereinstimmt und nur eine Person fand, dass keine der beschriebenen Positionen mit Mitarbeiterorientierung übereinstimmt. Die Ergebnisse für die Variablen „Zuschreibung von Aufgabenorientierung“ ( $t(29) = 8,78; p < ,001$ ) und „Zuschreibung von Mitarbeiterorientierung“ ( $t(29) = 47,00; p < ,001$ ; vgl. Anhang B2) sind statistisch signifikant. Diese Ergebnisse zeigen, dass die Beschreibungen der Anforderungsprofile mit den Vorstellungen über Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung übereinstimmen. Daher kann davon ausgegangen werden, dass bezüglich der Manipulation der Führungspositionen reliables Stimulusmaterial im Hauptexperiment eingesetzt wird.

**Unabhängige Variablen:** Die Operationalisierung der unabhängigen Variablen „Biologisch festgelegte Erscheinung der Stimuluspersonen“ und „Manipulierbare Merkmale der äußeren Erscheinung der Stimuluspersonen“ ist identisch mit Experiment 1 (siehe Abschnitt 1.3; vgl. Anhang A1).

**Abhängige Variablen:** In diesem Abschnitt wird die Operationalisierung der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Aufgabenorientierung vs. Mitarbeiterorientierung“ beschrieben. Zur Erfassung dieser Variablen wurde ein Fragebogen verwendet. Alle darin enthaltenen Items wurden auf fünf-stufigen Ratingskalen erfasst.

**Zuschreibung von Führungskompetenz:** Die Versuchspersonen wurden gebeten anzugeben, mit welcher Wahrscheinlichkeit sie die Stimuluspersonen auf die in der Coverstory beschriebenen Führungspositionen befördern würden. Das Antwortformat

reichte von 1 = „sehr wahrscheinlich nicht“ bis 5 = „sehr wahrscheinlich ja“. Zusätzlich wurden die Versuchspersonen gebeten anzugeben, inwieweit neun verschiedene Führungskompetenz-Items auf die jeweilige Stimulusperson zutreffen. Dabei setzten sich die Variablen „Aufgabenorientierung“ und „Mitarbeiterorientierung“ wie folgt zusammen: Die fünf Führungskompetenz-Items aus Experiment 1 „Eigeninitiative“ (Items 1), „Entscheidungsfreude“ (Item 2), „Durchsetzungsfähigkeit“ (Item 5), „Belastbarkeit“ (Item 8) und „Autorität“ (Item 9) bildeten die abhängige Variable „Aufgabenorientierung“. „Verantwortungsbewusstsein“ (Item 6) „Selbstbewusstsein“ (Item 4) sowie die zwei neuen Items „Einfühlungsvermögen“ (Item 3) und „Kommunikationsfähigkeit“ (Item 7) bildeten die abhängige Variable „Mitarbeiterorientierung“ (Hossiep & Paschen, 1997; Schuler, 1995, vgl. Anhang B2).

## **2.5 Manipulation Check und Kontrollvariablen**

Zu Kontrollzwecken wurden am Ende des Fragebogens folgende Variablen erfasst: „Einfluss der Photos“, „Attraktivität“ sowie „Sympathiewirkung“, „Manipulation Check der äußeren Erscheinung“ und „Hintergrund der Studie“. Die Itemformulierung und das Antwortformat entsprachen der Operationalisierung der Variablen in Experiment 1 (vgl. Abschnitt 1.5; vgl. Anhang B2).

## **2.6 Durchführung**

Die Datenerhebung erfolgte auf dem Gelände der Universität Mannheim. Der Ablauf des Experiments entsprach der Durchführung von Experiment 1 (vgl. Abschnitt 1.6). Erste Veränderungen finden sich in der Coverstory: Hier wird nicht von einer zu besetzenden Führungsposition gesprochen, sondern von zwei offenen Führungspositionen:



*„Stellen Sie sich nun bitte vor, Sie sind Personalreferent/in eines Unternehmens und sollen eine Entscheidung über 2 Beförderungen fällen. Der Industriekonzern, in dem Sie angestellt sind, besteht aus mehreren Aktiengesellschaften. Beide freien Stellen sind aus dem Bereich Marketing und müssen dringend besetzt werden. Es handelt sich dabei um Führungspositionen, die mit internen Nachwuchskräften aus einem High-Potential Pool des Unternehmens besetzt werden sollen.*

*Bei beiden zu besetzenden Stellen handelt es sich um die Position der Leitung der Marketingabteilung einer AG des Unternehmens. Obwohl die fachlichen Anforderungen der Positionen gleich sind, unterscheiden sich die Stellen deutlich bezüglich der Anforderungen an die Führungskompetenz der Bewerberinnen und Bewerber.“*

Die Führungsposition, die mit Aufgabenorientierung verknüpft ist, wird wie folgt beschrieben:

*„Problematisch bei der Neubesetzung von **Position A** ist, dass sämtliche Marketingkonzepte veraltet sind, die Arbeitsabläufe neu strukturiert werden müssen und vor allem die Zusammenarbeit mit externen Firmen verbessert werden muss. Um diese Aufgaben zu erfüllen, muss die neue Abteilungsleiterin oder der neue Abteilungsleiter in der Lage sein, neue Konzepte und Ideen zu erarbeiten und durchzusetzen.“*

Die Beschreibung der mit Mitarbeiterorientierung verknüpften Führungsposition wurde folgendermaßen formuliert:

*„Bei **Position B** dagegen sind die Arbeitsergebnisse der Abteilung noch zufriedenstellend, aber es gibt Schwierigkeiten im Team der Mitarbeitenden. Es kommt hier vor allem darauf an, dass der neue Abteilungsleiter in der Lage ist soziale Konflikte zwischen den Mitarbeitern zu schlichten und die Arbeitsaufgaben so zu verteilen, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter willens ist, optimal mitzuarbeiten.“*

Im Anschluss erhielten die Versuchspersonen folgende Hinweise zur Bearbeitung des Fragebogens:

*„Aus dem High-Potential-Pool des Unternehmens wurden 4 Kandidaten ausgewählt, die für beide Positionen in Frage kommen. Alle 4 Bewerber haben sich um diesen Führungsposten beworben und sie alle sind für diese Stelle qualifiziert. Die Bewerber arbeiten in verschiedenen AGs des Unternehmens in ähnlichen Positionen. Die fachliche und soziale Kompetenz ist bei allen sehr gut. Die Beförderung würde für alle 4 Kandidaten einen deutlichen Schritt nach oben auf der Karriereleiter bedeuten.*

*Ihre Aufgabe besteht darin, die Unterlagen der 4 Bewerber zu lesen und zu entscheiden, wer befördert werden soll. Sie haben keine Zeit für Gespräche oder andere Auswahlverfahren, da Sie aufgrund eines dringenden Termins im Ausland in 15 Minuten aufbrechen müssen. Um Ihnen die Arbeit etwas zu erleichtern, haben die Mitarbeiter Ihrer Personalabteilung die Lebensläufe, Zeugnisse und Leistungsbeurteilungen der Bewerber in Form von kurzen Berichten zusammengefasst.*

*Versetzen Sie sich nun in die Rolle der Personalreferentin bzw. des Personalreferenten und fällen Sie eine Entscheidung. Sobald Sie die 4 vorbereiteten Personalmappen durchgelesen haben, füllen Sie bitte den beiliegenden Fragebogen aus.“<sup>3</sup>*

Der weitere Verlauf der Untersuchung stimmt mit der Durchführung von Experiment 1 überein (siehe Abschnitt: 1.6; vgl. Anhang B2).

---

<sup>3</sup> Alle Versuchspersonen, die die Bewerberinnen – also weibliche Stimuluspersonen – beurteilten, erhielten ein Informationsblatt, das die entsprechenden grammatikalisch weiblichen Formen enthielt.

## 2.7 Ergebnisse

### 2.7.1 Überprüfung der Manipulation der äußeren Erscheinung

Auch im zweiten Experiment sollen durch die verwendeten Photos zwei Faktoren der äußeren Erscheinung orthogonal variiert werden: „Biologisch festgelegte Merkmale“ vs. „Manipulierbare Merkmale.“ Um zu überprüfen, ob die Manipulation der äußeren Erscheinung der Stimuluspersonen erfolgreich war, wurden die Versuchspersonen auch im zweiten Experiment gebeten, die äußere Erscheinung der Stimuluspersonen bezüglich Maskulinität und Femininität auf einer fünf-stufigen Skala (von 1 – „maskulin“ bis 5 – „feminin“) zu beurteilen. Mit dieser abhängigen Variablen wurde eine 2 (Geschlecht der Stimuluspersonen: männlich vs. weiblich) x 2 (Biologisch festgelegte Merkmale: maskulin vs. feminin) x 2 (Manipulierbare Merkmale: maskulin vs. feminin) faktorielle univariate Varianzanalyse mit Messwiederholung für die Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ mit der abhängigen Variablen „Geschlechtsstereotype äußere Erscheinung“ gerechnet. Eine erfolgreiche Manipulation sollte sich in zwei signifikanten Haupteffekten für „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ niederschlagen.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Faktoren „Geschlecht der Stimuluspersonen“ ( $F [1, 238] = 183,78$ ;  $p < ,001$ ;  $\text{Eta}^2 = 0,44$ ), „Biologisch festgelegte Merkmale“ (Wilks' Lambda = 0,51;  $F [1, 238] = 231,87$ ;  $p < ,001$ ;  $\text{Eta}^2 = 0,50$ ) und „Manipulierbare Merkmale“ (Wilks' Lambda = 0,67;  $F [1, 238] = 119,05$ ;  $p < ,001$ ;  $\text{Eta}^2 = 0,33$ ) als Haupteffekte wirken: Stimuluspersonen mit maskulinen biologisch festgelegten Merkmalen ( $M = 2,64$ ) werden signifikant maskuliner wahrgenommen als Stimuluspersonen mit biologisch festgelegten femininen Merkmalen ( $M = 3,58$ ). Genauso werden Stimuluspersonen mit manipulierbaren maskulinen Merkmalen ( $M = 2,76$ ) maskuliner wahrgenommen als Stimuluspersonen mit manipulierbaren femininen Merkmalen ( $M = 3,46$ ). Des Weiteren zeigt sich ein Geschlechtereffekt dahingehend, dass weibliche Stimuluspersonen ( $M = 3,54$ ) insgesamt femininer beurteilt werden als männliche Stimuluspersonen ( $M = 2,67$ ;

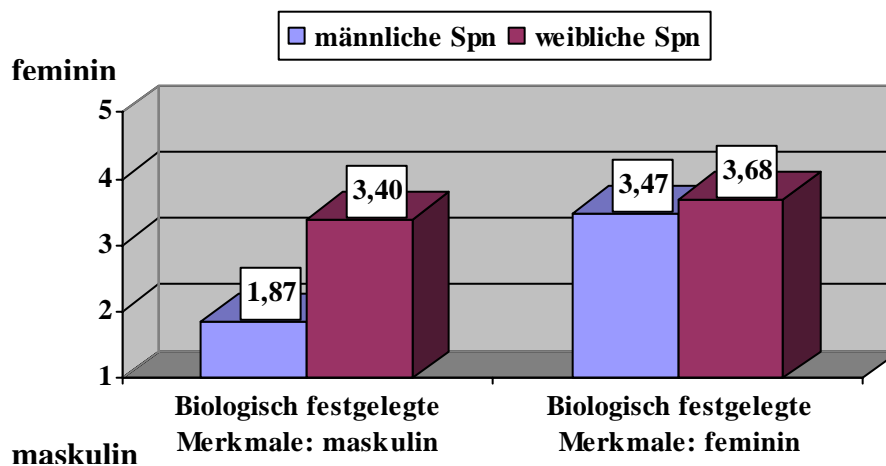
vgl. Anhang B2; Tabellen 2a; 2b). Die Ergebnisse der varianzanalytischen Verfahren sind in Tabelle 5 dargestellt.

**Tabelle 5:** Ergebnisse der univariaten Varianzanalyse mit Messwiederholung mit der abhängigen Variablen „Zuschreibung einer maskulinen vs. femininen äußeren Erscheinung“ in Bezug auf die Haupteffekte der Faktoren „Geschlecht der Stimuluspersonen“, „Biologisch festgelegte äußere Erscheinung“ und „Manipulierbare Merkmale“.

Quelle:	Wilks' Lambda	df	Fehler df	F	p	Eta <sup>2</sup>
A Geschlecht der Spn		1	238	183,78	,001	0,44
B Biologisch fest. Merkmale	0,51	1	238	231,87	,001	0,50
C Manipulierbare Merkmale	0,67	1	238	119,05	,001	0,33
A x B	0,67	1	238	116,05	,001	0,33
A x C	0,94	1	238	15,57	,001	0,06
B x C	1,00	1	238	0,11	1	0,00
A x B x C	0,95	1	238	12,68	,001	0,05

Über diese erwarteten Effekte zeigt die Varianzanalyse jedoch noch folgende Interaktionen: „Biologisch festgelegte Merkmale x Geschlecht der Stimuluspersonen“, „Manipulierbare Merkmale x Geschlecht der Stimuluspersonen“ und „Biologisch festgelegte Merkmale x Manipulierbare Merkmale x Geschlecht der Stimuluspersonen“. Für den Erfolg der Manipulation der äußeren Erscheinung ist es nötig, dass die intendierte Manipulation der „Biologisch festgelegten Merkmale“ und der „Manipulierbaren Merkmale“ für jeweils alle Stufen des vorliegenden Designs gilt. Daher sollen im Rahmen weiterer t-Tests die Interaktionsmuster genauer betrachtet werden: Das Muster der Interaktion „Biologisch festgelegte Merkmale x Geschlecht der Stimuluspersonen“ (Wilks' Lambda = 0,67;  $F [1, 239] = 116,05$ ;  $p < ,001$ ;  $Eta^2 = 0,33$ ; vgl. Anhang B2; Tabelle 2a) zeigt, dass bei männlichen Stimuluspersonen die Manipulation der „Biologisch festgelegten Merkmale“ erfolgreicher gelungen ist ( $M$  maskulin = 1,87 vs.  $M$  feminin = 3,47;  $t [119] = -17,94$ ;  $p < ,001$ ) als bei weiblichen Stimuluspersonen ( $M$  maskulin = 3,40 vs.  $M$  feminin = 3,68;  $t [119] = -3,23$ ;  $p < ,01$ ). Das bedeutet, „Biologisch

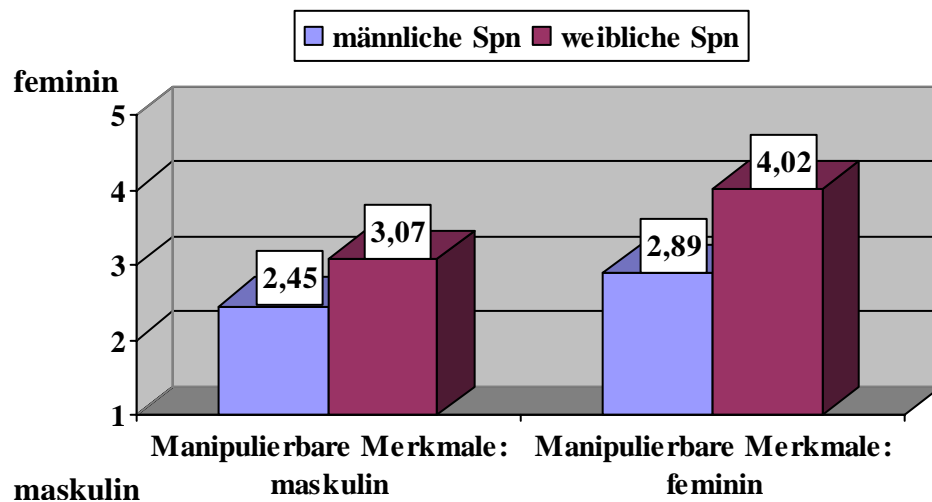
festgelegte maskuline Merkmale“ beeinflussen die äußere Erscheinung von männlichen Stimuluspersonen stärker in Richtung Maskulinität, als dies bei weiblichen Stimuluspersonen der Fall ist. In der gleichen Weise beeinflussen „Biologisch festgelegte feminine Merkmale“ die äußere Erscheinung von männlichen Stimuluspersonen stärker in Richtung Femininität als bei weiblichen Stimuluspersonen. Die Mittelwerte dieser Interaktion sind in Abbildung 17 dargestellt.



**Abb. 17:** Zuschreibung von Maskulinität/Femininität in Abhängigkeit der biologisch festgelegten Merkmale und dem Geschlecht der Spn

Das Muster der Interaktion „Manipulierbare Merkmale x Geschlecht der Stimuluspersonen“ (Wilks' Lambda = 0,94;  $F [1, 239] = 15,57$ ;  $p < ,001$ ;  $\eta^2 = 0,06$ ) zeigt, dass die Manipulation der „Manipulierbaren Merkmale“ bei weiblichen Stimuluspersonen ( $M_{\text{maskulin}} = 3,07$  vs.  $M_{\text{feminin}} = 4,02$ ;  $t [119] = -9,73$ ;  $p < ,001$ ) erfolgreicher gelungen ist als bei männlichen Stimuluspersonen ( $M_{\text{maskulin}} = 2,45$  vs.  $M_{\text{feminin}} = 2,89$ ;  $t [119] = -5,40$ ;  $p < ,001$ ; vgl. Anhang B2; Tabelle 2d). Das bedeutet, „Manipulierbare maskuline Merkmale“ beeinflussen die äußere Erscheinung von weiblichen Stimuluspersonen stärker in Richtung Maskulinität als dies bei männlichen Stimuluspersonen der Fall ist. Das Gleiche trifft auf die „Manipulierbaren femininen Merkmale“ zu: Diese Merkmalskategorie beeinflusst die äußere Erscheinung von weiblichen Stimuluspersonen stärker in Richtung Femininität als dies bei männlichen

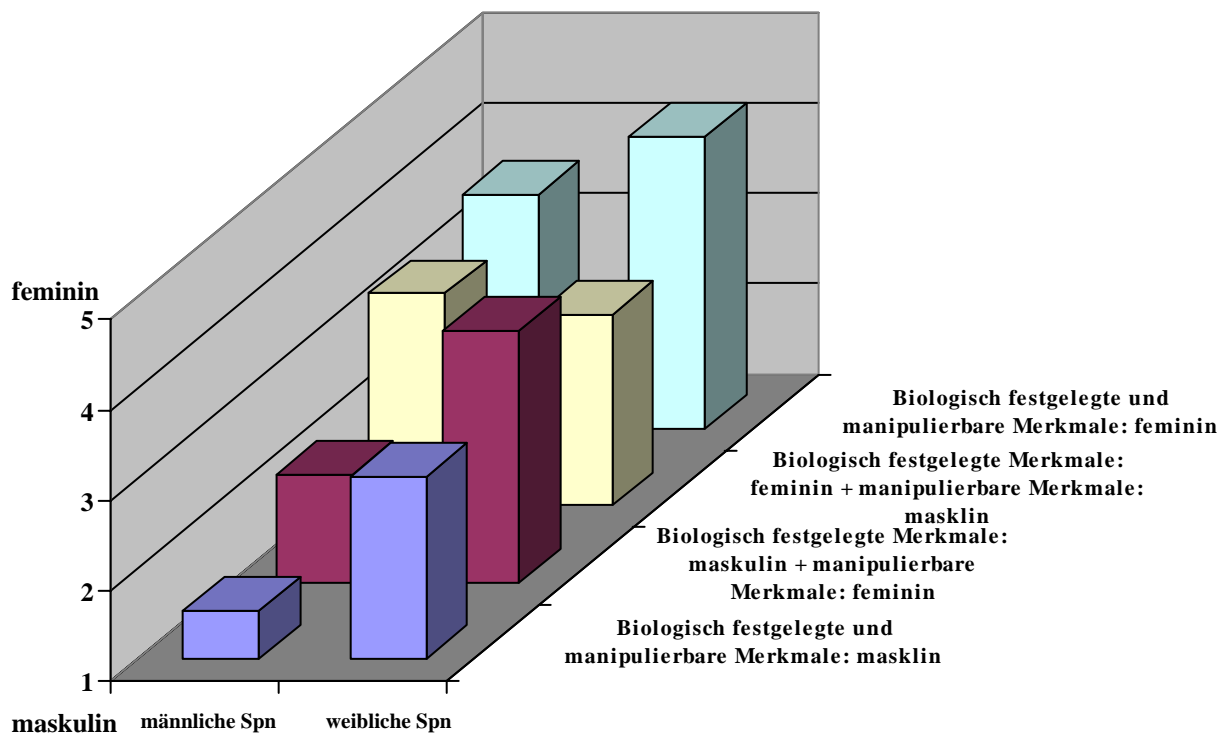
Stimuluspersonen der Fall ist. Die Mittelwerte dieser Interaktion sind in Abbildung 18 dargestellt.



**Abb. 18:** Zuschreibung von Maskulinität/Femininität in Abhängigkeit der manipulierten Merkmale der äußeren Erscheinung und dem Geschlecht der Sp

Die Tripelinteraktion „Biologisch festgelegte Merkmale x Manipulierbare Merkmale x Geschlecht der Stimuluspersonen“ (Wilks' Lambda = 0,95;  $F [1, 239] = 12,68$ ;  $p < ,001$ ;  $\eta^2 = 0,05$ ; vgl. Anhang B2; Tabelle 2a) kommt zustande, da zwar die vorhergesagten Haupteffekte der Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ für männliche (Biologisch festgelegte Merkmale: Wilks' Lambda = 0,27;  $F [1, 239] = 321,73$ ;  $p < ,001$ ;  $\eta^2 = 0,73$ ; Manipulierbare Merkmale: Wilks' Lambda = 0,80;  $F [1, 239] = 29,20$ ;  $p < ,001$ ;  $\eta^2 = 0,20$ ) und weibliche (Biologisch festgelegte Merkmale: Wilks' Lambda = 0,92;  $F [1, 239] = 10,44$ ;  $p < ,01$ ;  $\eta^2 = 0,08$ ; Manipulierbare Merkmale: Wilks' Lambda = 0,56;  $F [1, 239] = 94,62$ ;  $p < ,001$ ;  $\eta^2 = 0,44$ ) Stimuluspersonen zutreffen, aber Unterschiede in der Ausprägung der Effekte in Abhängigkeit des Geschlechts der Stimuluspersonen bestehen: Wie bereits dargestellt, hat der Faktor „Biologisch festgelegte Merkmale“ bei männlichen Stimuluspersonen einen stärkeren Einfluss auf die äußere Erscheinung als bei weiblichen Stimuluspersonen, während der Faktor „Manipulierbare Merkmale“ bei weiblichen

Stimuluspersonen einen stärkeren Einfluss auf die äußere Erscheinung hat als bei männlichen Stimuluspersonen. Da nun beide Merkmalskategorien in Abhängigkeit des Geschlechts der Stimuluspersonen variieren, kommt es zu der beschriebenen Tripelinteraktion. Aufgrund der beschriebenen Zusammenhänge wird die äußere Erscheinung von männlichen Stimuluspersonen mit „Biologisch festgelegten femininen Merkmale“ und „Manipulierbaren maskulinen Merkmale“ tendenziell femininer beurteilt als die äußere Erscheinung von weiblichen Stimuluspersonen in der gleichen Manipulationsbedingung ( $M$  männliche Spn = 3,35 vs.  $M$  weibliche Spn = 3,12). Dieser Effekt erreicht jedoch keine statistische Signifikanz ( $t$  [239] = 1,92;  $p < ,1$ ). Die Mittelwerte dieser Tripelinteraktion sind in Abbildung 19 dargestellt (vgl. Anhang B2; Tabelle 2c; 2d).



**Abb. 19:** Zuschreibung von Maskulinität/Femininität in Abhängigkeit der biologisch festgelegten und manipulierbaren Merkmale, sowie des Geschlechts der Stimuluspersonen

Abschließend kann festgehalten werden, dass die äußere Erscheinung der Stimuluspersonen mit biologisch festgelegten und manipulierbaren maskulinen Merkmalen signifikant maskuliner beurteilt wird als die der Stimuluspersonen mit biologisch festgelegten und manipulierbaren femininen Merkmalen. Erwartungsgemäß findet sich für beide Merkmalskategorien ein signifikanter Haupteffekt. Damit kann die Manipulation der äußeren Erscheinung der Stimuluspersonen auch für das zweite Experiment als gelungen angesehen werden. Darüber hinaus finden sich jedoch auch unerwartete Ergebnisse bei der Überprüfung der Manipulation der äußeren Erscheinung, die bei der Interpretation der Ergebnisse bezüglich der Wirkung der äußeren Erscheinung auf die Zuschreibung von Aufgabenorientierung bzw. von Mitarbeiterorientierung berücksichtigt werden müssen.

### **2.7.2 Analyse der Zuschreibung von Aufgabenorientierung**

Die abhängigen Variablen „Zuschreibung von Entscheidungsfreude“, „Durchsetzungsfähigkeit“, „Belastbarkeit“, „Autorität“, „Eigeninitiative“ und „Beförderung auf Führungsposition A (Aufgabenorientierung)“ wurden zu einem Skalenwert „Zuschreibung von Aufgabenorientierung“ für jede Stimuluspersonenkatgorie zusammengefasst (biologisch festgelegte maskuline und manipulierbare maskuline Merkmale:  $M = 3,89$ ; biologisch festgelegte maskuline und manipulierbare feminine Merkmale:  $M = 3,53$ ; biologisch festgelegte feminine und manipulierbare maskuline Merkmale:  $M = 3,41$ ; biologisch festgelegte feminine und manipulierbare feminine Merkmale:  $M = 3,21$ ). Die Cronbach's Alpha-Werte dieser Skalen liegen für jede Experimentalbedingung über ,80 (vgl. Anhang B2; Tabelle 3a). Daher kann von einer reliablen Skala zur Erfassung der aufgabenorientierten Führungskompetenz ausgegangen werden. Zur Überprüfung der Hypothesen 1 bis 3 wurde eine 2 (Geschlecht der Stimuluspersonen: männlich vs. weiblich) x 2 (Biologisch festgelegte Merkmale: maskulin vs. feminin) x 2 (Manipulierbare Merkmale: maskulin vs. feminin) faktorielle univariate Varianzanalyse mit Messwiederholung für die Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und



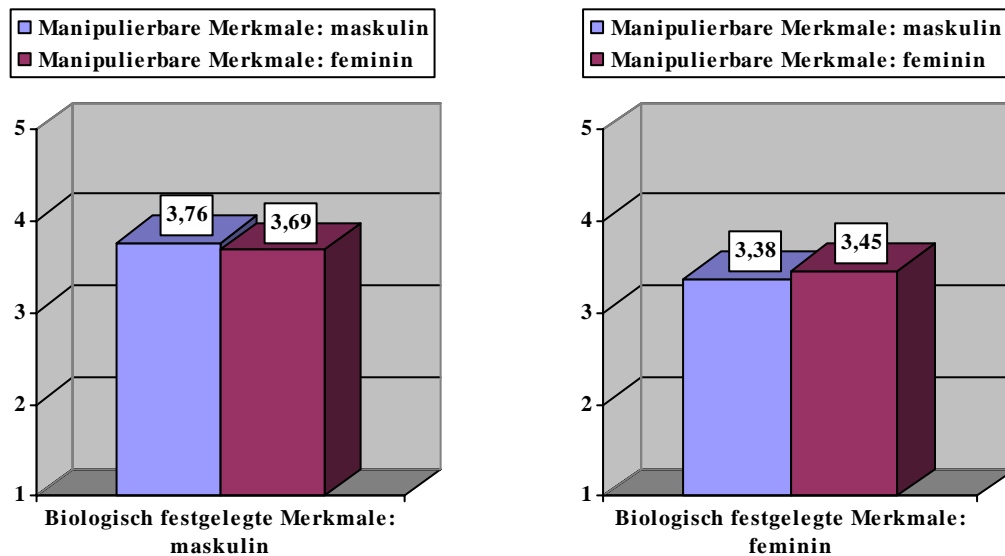
„Manipulierbare Merkmale“ mit der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Aufgabenorientierung“ gerechnet. Ein hypothesenkonformes Ergebnis sollte sich in drei signifikanten Haupteffekten der Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“, „Manipulierbare Merkmale“ und „Geschlecht der Stimuluspersonen“ zeigen.

Erwartungsgemäß zeigen sich statistisch signifikante Haupteffekte der Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ (Wilks' Lambda = 0,73;  $F [1, 238] = 87,55$ ;  $p < ,001$ ;  $\text{Eta}^2 = 0,27$ ) und „Manipulierbare Merkmale“ (Wilks' Lambda = 0,90;  $F [1, 238] = 27,66$ ;  $p < ,001$ ;  $\text{Eta}^2 = 0,10$ ). Die Ergebnisse der varianzanalytischen Verfahren sind in Tabelle 6 dargestellt (vgl. Anhang B2; Tabelle 3b).

**Tabelle 6:** Ergebnisse der univariaten Varianzanalyse mit der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Aufgabenorientierung“ in Bezug auf die Haupteffekte der Faktoren „Geschlecht der Stimuluspersonen“, „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“.

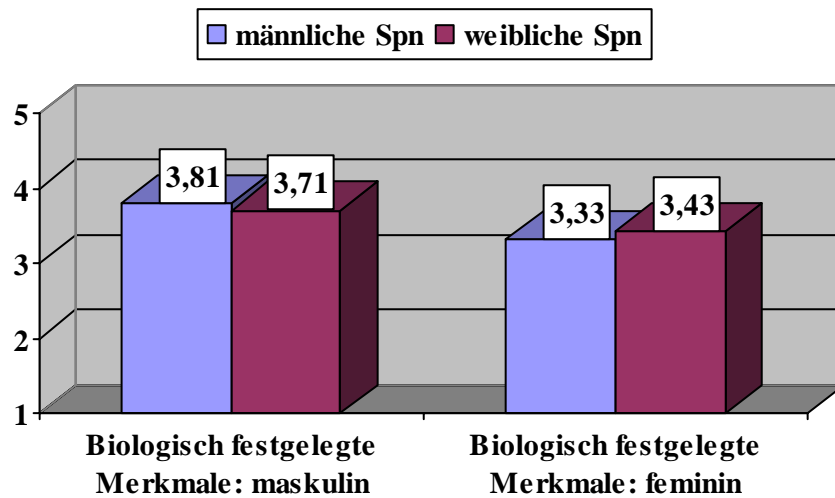
Quelle	Wilks' Lambda	df	Fehler df	F	p	Eta <sup>2</sup>
A Geschlecht der Spn		1	238	0,00	1	0,00
B Biologisch fest. Merkmale	0,73	1	238	87,55	,001	0,27
C Manipulierbare Merkmale	0,90	1	238	27,66	,001	0,10
A x B	0,97	1	238	6,65	,01	0,03
A x C	1,00	1	238	0,31	1	0,00
B x C	0,98	1	238	5,19	,05	0,02
A x B x C	0,98	1	238	5,88	,05	0,02

Die Versuchspersonen schreiben Stimuluspersonen mit maskuliner äußeren Erscheinung mehr Aufgabenorientierung zu als Stimuluspersonen mit femininer äußeren Erscheinung. Das gilt für „Biologisch festgelegte Merkmale“ ( $M_{\text{maskulin}} = 3,76$  vs.  $M_{\text{feminin}} = 3,38$ ) und „Manipulierbare Merkmale“ ( $M_{\text{maskulin}} = 3,69$  vs.  $M_{\text{feminin}} = 3,45$ ; vgl. Anhang B2; Tabelle 3c). Es findet sich kein statistisch signifikanter Haupteffekt für das „Geschlecht der Stimuluspersonen“ ( $F [1, 238] = 0,00$ ;  $p < 1$ ;  $\text{Eta}^2 = 0,00$ ; vgl. Anhang B2; Tabelle 3b). Die Ergebnisse der varianzanalytischen Verfahren sind in Tabelle 6, die betreffenden Mittelwerte in Abbildung 20 graphisch dargestellt.



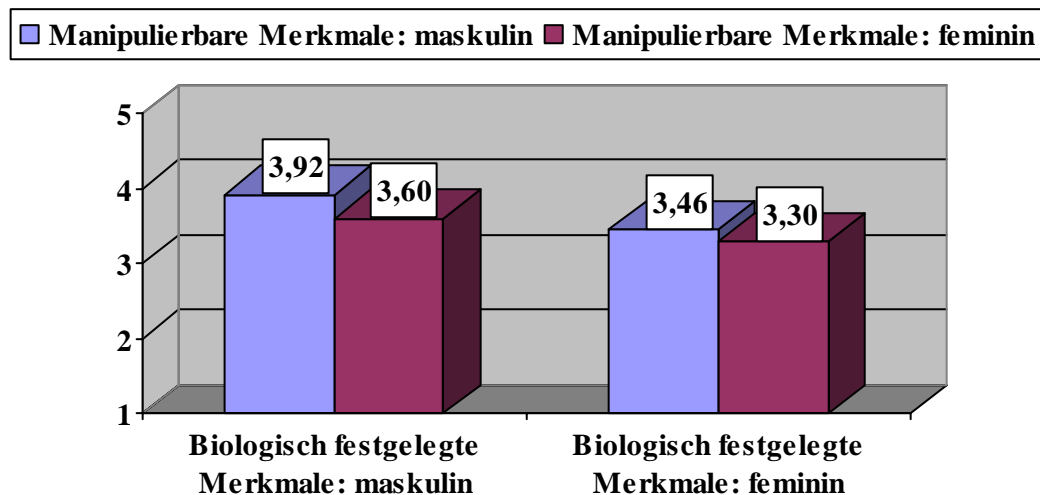
**Abb. 20:** Zuschreibung von Aufgabenorientierung in Abhängigkeit der biologisch festgelegten und manipulierbaren Merkmale

Neben den beschriebenen Haupteffekten zeigt die Varianzanalyse zusätzlich noch folgende signifikante Interaktionen: „Biologisch festgelegte Merkmale x Geschlecht der Stimuluspersonen“, „Biologisch festgelegte Merkmale x Manipulierbare Merkmale“ und „Biologisch festgelegte Merkmale x Manipulierbare Merkmale x Geschlecht der Stimuluspersonen“ (vgl. Anhang B2; Tabelle 3b). Diese Interaktionen stellen sich im Einzelnen wie folgt dar: Der durch den Haupteffekt des Faktors „Biologisch festgelegte Merkmale“ beschriebene Unterschied in der Zuschreibung von Aufgabenorientierung wird durch die Interaktion „Biologisch festgelegte Merkmale x Geschlecht der Stimuluspersonen“ (Wilks' Lambda = 0,97;  $F [1, 238] = 6,65$ ;  $p < ,05$ ;  $\eta^2 = 0,03$ ) qualifiziert. Das Muster der Interaktion zeigt, dass der Faktor „Biologisch festgelegte Merkmale“ bei männlichen Stimuluspersonen ( $M_{\text{maskulin}} = 3,81$  vs.  $M_{\text{feminin}} = 3,33$ ;  $t [119] = 8,13$ ;  $p < ,001$ ) eine stärkere Wirkung auf die Zuschreibung von Aufgabenorientierung hat als bei weiblichen Stimuluspersonen ( $M_{\text{maskulin}} = 3,71$  vs.  $M_{\text{feminin}} = 3,43$ ;  $t [119] = 4,99$ ;  $p < ,001$ ; vgl. Anhang B2; Tabelle 3d). Dennoch zeigen die Einzelvergleiche, dass sich sowohl für männliche als auch für weibliche Stimuluspersonen der in der Hypothese 1 vorhergesagte Effekt signifikant findet. Die Mittelwerte dieser Interaktion sind in Abbildung 21 dargestellt.



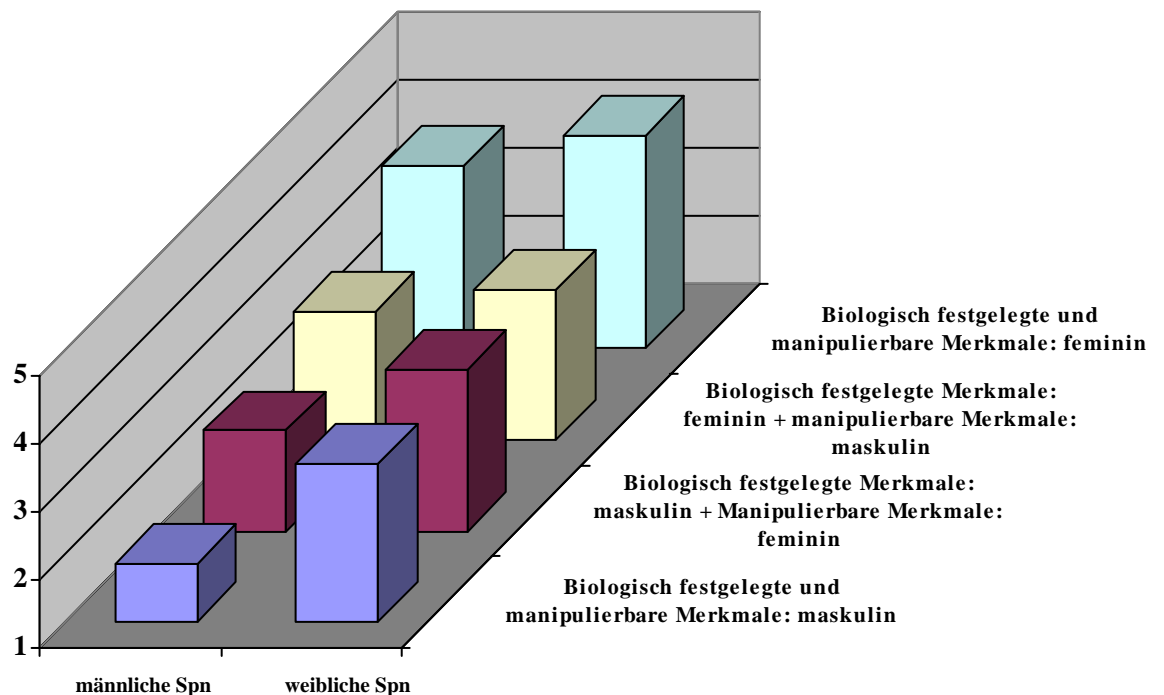
**Abb. 21:** Zuschreibung von Aufgabenorientierung in Abhängigkeit der biologisch festgelegten Merkmale und dem Geschlecht der Sp

Die Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ beeinflussen beide als Haupteffekt die Zuschreibung von Aufgabenorientierung (siehe oben). Das Muster der Interaktion „Biologisch festgelegte Merkmale x Manipulierbare Merkmale“ (Wilks' Lambda = 0,98;  $F [1, 238] = 5,19$ ;  $p < ,05$ ;  $\eta^2 = 0,02$ ) zeigt, dass beide Faktoren jedoch nicht unabhängig voneinander wirken: Der Faktor „Manipulierbare maskuline Merkmale“ hat einen deutlich stärkeren Einfluss auf die „Zuschreibung von Aufgabenorientierung“ bei Stimuluspersonen mit „Biologisch festgelegten maskulinen Merkmalen“ ( $M_{\text{maskulin}} = 3,92$  vs.  $M_{\text{feminin}} = 3,60$ ;  $t [239] = 5,77$ ;  $p < ,001$ ) als bei Stimuluspersonen mit „Biologisch festgelegten femininen Merkmalen“ ( $M_{\text{maskulin}} = 3,46$  vs.  $M_{\text{feminin}} = 3,30$ ;  $t [239] = 8, t = 2,72$ ;  $p < ,01$ ; vgl. Anhang B2; Tabelle 3d; 3e). Die Mittelwerte dieser Interaktion sind in Abbildung 22 dargestellt.



**Abb. 22:** Zuschreibung von Aufgabenorientierung in Abhängigkeit der biologisch festgelegten und manipulierbaren Merkmale der Spn

Die Tripelinteraktion „Biologisch festgelegte Merkmale x Manipulierbare Merkmale x Geschlecht der Stimuluspersonen“ ( $F [1, 238] = 5,88; p < ,05; \text{Eta}^2 = 0,02$ ; vgl. Anhang B2; Tabelle 3b) kommt zustande, da zwar die vorhergesagten Haupteffekte der Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ (siehe oben) und „Manipulierbare Merkmale“ für männliche (Wilks' Lambda = 0,86;  $F [1, 119] = 19,31; p < ,001; \text{Eta}^2 = 0,14$ ) und weibliche (Wilks' Lambda = 0,92;  $F [1, 119] = 9,84; p < ,01; \text{Eta}^2 = 0,08$ ) Stimuluspersonen zutreffen, aber Unterschiede in Abhängigkeit des Geschlechts der Stimuluspersonen bestehen: Der Faktor „Biologisch festgelegte Merkmale“ wirkt bei männlichen Stimuluspersonen stärker als bei weiblichen Stimuluspersonen (siehe Abb. 18). Zusätzlich variiert der Einfluss der „Manipulierbaren Merkmale“ in Abhängigkeit der Ausprägung der „Biologisch festgelegten Merkmale“: Bei Stimuluspersonen mit „Biologisch festgelegten maskulinen Merkmalen“ ist der Einfluss der „Manipulierbaren maskulinen Merkmale“ stärker als bei Stimuluspersonen mit „Biologisch festgelegten femininen Merkmalen“ (siehe oben). Da nun das „Geschlecht der Stimuluspersonen“ die Wirkung der „Biologisch festgelegten Merkmale“ beeinflusst und diese wiederum die Wirkung der „Manipulierbaren Merkmale“ beeinflussen, kommt es zu dieser Tripelinteraktion. Die Mittelwerte der Interaktion sind in Abbildung 23 dargestellt.



**Abb. 23:** Zuschreibung von Aufgabenorientierung in Abhängigkeit der biologisch festgelegten und manipulierbaren Merkmale sowie dem Geschlecht der Stimuluspersonen

### 2.7.3 Analyse der Zuschreibung von Mitarbeiterorientierung

Die abhängigen Variablen „Zuschreibung von Einfühlungsvermögen“, „Verantwortungsgefühl“, „Kommunikationsfähigkeit“, „Selbstbewusstsein“ und „Beförderung auf Führungsposition B (Mitarbeiterorientierung)“ wurden zu einem Skalenwert „Zuschreibung von Mitarbeiterorientierung“ zusammengefasst (biologisch festgelegte maskuline und manipulierbare maskuline Merkmale:  $M = 3,49$ ; biologisch festgelegte maskuline und manipulierbare feminine Merkmale:  $M = 3,73$ ; biologisch festgelegte feminine und manipulierbare maskuline Merkmale:  $M = 3,50$ ; biologisch festgelegte feminine und manipulierbare feminine Merkmale:  $M = 3,68$ ). Die Cronbach's Alpha-Werte dieser

Skalen liegen für jede Experimentalbedingung über ,63 (vgl. Anhang B2; Tabelle 4a). Daher kann von einer reliablen Skala zur Erfassung der mitarbeiterorientierten Führungskompetenz ausgegangen werden. Zur Überprüfung der Hypothesen 4 bis 6 wurde eine 2 (Geschlecht der Stimuluspersonen: männlich vs. weiblich) x 2 (Biologisch festgelegte Merkmale: maskulin vs. feminin) x 2 (Manipulierbare Merkmale: maskulin vs. feminin) faktorielle univariate Varianzanalyse mit Messwiederholung für die Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ mit der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Mitarbeiterorientierung“ gerechnet. Wenn die in den Hypothesen 4 bis 6 formulierten Erwartungen zutreffen, sollten sich drei Haupteffekte für „Biologisch festgelegte Merkmale“, „Manipulierbare Merkmale“ und das „Geschlecht der Stimuluspersonen“ zeigen.

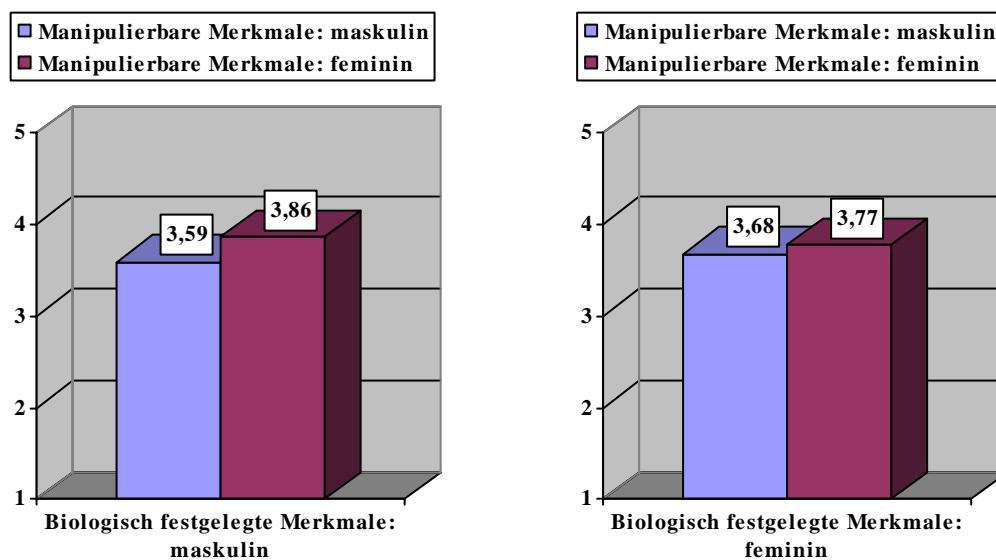
Es zeigen sich erwartungsgemäß statistisch signifikante Haupteffekte der Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“. Die Ergebnisse der varianzanalytischen Verfahren sind in Tabelle 7 dargestellt.

**Tabelle 7:** Ergebnisse der univariaten Varianzanalyse mit der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Mitarbeiterorientierung“ in Bezug auf die Haupteffekte der Faktoren „Geschlecht der Stimuluspersonen“, „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“.

Quelle	Wilks' Lambda	df	Fehler df	F	p	Eta <sup>2</sup>
A Geschlecht der Spn		1	238	0,27	1	0,00
B Bio. festgelegte Merkmale	0,98	1	238	5,50	,05	0,02
C Manipulierbare Merkmale	0,88	1	238	32,16	,001	0,12
A x B	0,99	1	238	2,58	,5	0,01
A x C	0,95	1	238	11,38	,001	0,05
B x C	1,00	1	238	1,08	,5	0,00
A x B x C	1	1	238	1,08	,5	0,01

Die Versuchspersonen schreiben Stimuluspersonen mit femininer äußeren Erscheinung mehr Mitarbeiterorientierung zu als Stimuluspersonen mit maskuliner äußeren Erscheinung: Das gilt für „Biologisch festgelegte Merkmale“ (Wilks' Lambda = 0,98; F [1, 238]

= 5,50;  $p < ,05$ ;  $\text{Eta}^2 = 0,02$ ;  $M_{\text{maskulin}} = 3,68$  vs.  $M_{\text{feminin}} = 3,77$ ) und „Manipulierbare Merkmale“ (Wilks' Lambda = 0,88;  $F [1, 238] = 32,16$ ;  $p < ,001$ ;  $\text{Eta}^2 = 0,12$ ; vgl. Anhang B2; Tabelle 4b;  $M_{\text{maskulin}} = 3,59$  vs.  $M_{\text{feminin}} = 3,86$ ; vgl. Anhang B2; Tabelle 4c). Die Mittelwerte der Haupteffekte „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ sind in Abbildung 24 graphisch dargestellt.

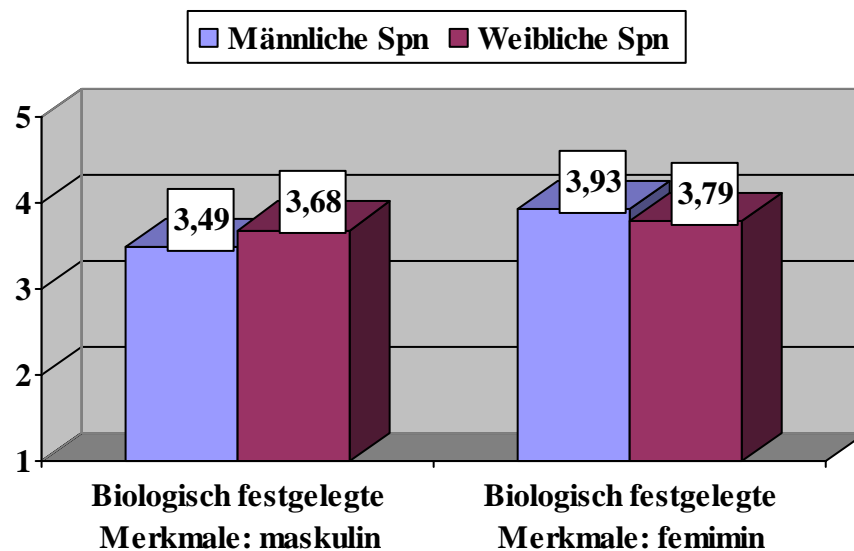


**Abb. 24:** Zuschreibung von Mitarbeiterorientierung in Abhängigkeit der biologisch festgelegten und manipulierbaren Merkmale der Sp

Es findet sich kein statistisch signifikanter Haupteffekt des Faktors „Geschlecht der Stimuluspersonen“ ( $F [1, 238] = 0,27$ ;  $p < 1$ ;  $\text{Eta}^2 = 0,00$ ; vgl. Anhang B2; Tabelle 4b).

Zusätzlich zu den beschriebenen Haupteffekten zeigt die Varianzanalyse folgende signifikante Interaktion: „Manipulierbare Merkmale x Geschlecht der Stimuluspersonen“ (Wilks' Lambda = 0,95;  $F [1, 238] = 11,38$ ;  $p < ,001$ ;  $\text{Eta}^2 = 0,05$ ; vgl. Anhang B2; Tabelle 4b). Das Muster dieser Interaktion bedeutet, dass der Faktor „Manipulierbare Merkmale“ lediglich bei männlichen Stimuluspersonen zu statistisch signifikanten Unterschieden bei der „Zuschreibung von Mitarbeiterorientierung“ führt ( $M_{\text{maskulin}} = 3,49$  vs.  $M_{\text{feminin}} = 3,93$ ;  $t [239] = -6,09$ ;  $p < ,001$ ). Bezüglich der „Zuschreibung von Mitarbeiterorientierung“ bei weiblichen Stimuluspersonen erreicht der Einfluss der „Manipulierbaren Merkmale“ keine statistische Signifikanz ( $M_{\text{maskulin}} = 3,68$  vs.  $M_{\text{feminin}} = 3,77$ ).

feminin = 3,79;  $t[239] = -1,7$ ;  $p < ,1$ ; vgl. Anhang B2; Tabelle 4d). Die Mittelwerte dieser Interaktion sind in Abbildung 25 graphisch dargestellt.



**Abb. 25:** Zuschreibung von Mitarbeiterorientierung in Abhängigkeit der manipulierbaren Merkmale und des Geschlechts der Spn

#### 2.7.4 Analyse der Attraktivität und Sympathiewirkung

Der Argumentation aus Experiment 1 entsprechend, ist es auch in diesem Experiment möglich, dass die berichteten Befunde trotz des hypothesenkonformen Mittelwertmusters und trotz des erfolgreichen Manipulation Checks dennoch nicht aufgrund von Geschlechtsstereotypen (aktiviert über die äußere Erscheinung) zustande gekommen sind. Eine Alternativerklärung wäre, dass die Manipulation der äußeren Erscheinung auch dazu geführt hat, dass die abgebildeten Personen unterschiedlich attraktiv bzw. unterschiedlich sympathisch wahrgenommen wurden. Dadurch könnten die Versuchspersonen ihre Urteile aufgrund von Attraktivität bzw. Sympathie der Stimuluspersonen und nicht aufgrund einer maskulinen vs. femininen äußeren Erscheinung gefällt haben. Um den eventuellen Einfluss der Variablen Attraktivität und Sympathiewirkung auf die Beurteilung der Stimuluspersonen ausschließen zu können, wurden diese als



Kontrollvariablen miterhoben. Im Folgenden wird untersucht, ob systematische Unterschiede dieser Variablen die vorliegenden Ergebnisse des zweiten Experiments beeinflusst haben. Zunächst werden die „Zuschreibung von Attraktivität“ und die „Zuschreibung von Sympathie“ als abhängige Variablen des Versuchsdesigns betrachtet und analysiert. Anschließend werden beide Kontrollvariablen zum einen als Kovariaten in ein Regressionsmodell mit Clusteranalyse mit der „Zuschreibung von Aufgabenorientierung“ als abhängige Variable und zum anderen in ein Regressionsmodell mit Clusteranalyse mit der „Zuschreibung von Mitarbeiterorientierung“ als abhängige Variable miteinbezogen.

Eine erste Voraussetzung dafür, dass die berichteten Befunde tatsächlich auf die unbeabsichtigt manipulierte Attraktivität bzw. Sympathie der dargestellten Stimuluspersonen zurückgeführt werden können, wäre dann gegeben, wenn die Stimuluspersonen mit (biologisch festgelegten und selbst manipulierbaren) maskulinen Merkmalen attraktiver und sympathischer eingeschätzt werden als Stimuluspersonen mit femininer Ausprägung dieser Merkmalskategorien. Zur Überprüfung der Frage, ob die Manipulation der maskulinen vs. femininen äußeren Erscheinung der Stimuluspersonen die Zuschreibung von Attraktivität beeinflusst hat, wurde eine 2 (Geschlecht der Stimuluspersonen: männlich vs. weiblich) x 2 (Biologisch festgelegte äußere Erscheinung: maskulin vs. feminin) x 2 (Manipulierbare Merkmale: maskulin vs. feminin) faktorielle univariate Varianzanalyse mit Messwiederholung für die Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ mit der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Attraktivität“ gerechnet.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Faktoren „Geschlecht der Stimuluspersonen“ und „Biologisch festgelegte Merkmale“ als signifikante Haupteffekte wirken. Der Haupteffekt des „Geschlechts der Stimuluspersonen“ ( $F [1, 238] = 15,94; p < ,001; \text{Eta}^2 = 0,06$ ) zeigt sich in der Weise, dass die Versuchspersonen weibliche Stimuluspersonen ( $M = 3,30$ ) deutlich attraktiver einstufen als männliche Stimuluspersonen ( $M = 3,03$ ). Der Haupteffekt der „Biologisch festgelegten Merkmale“ (Wilks' Lambda = 0,72;  $F [1, 238] = 92,03; p < ,001; \text{Eta}^2 = 0,28$ ) zeigt, dass Stimuluspersonen der Bedingung „Biologisch

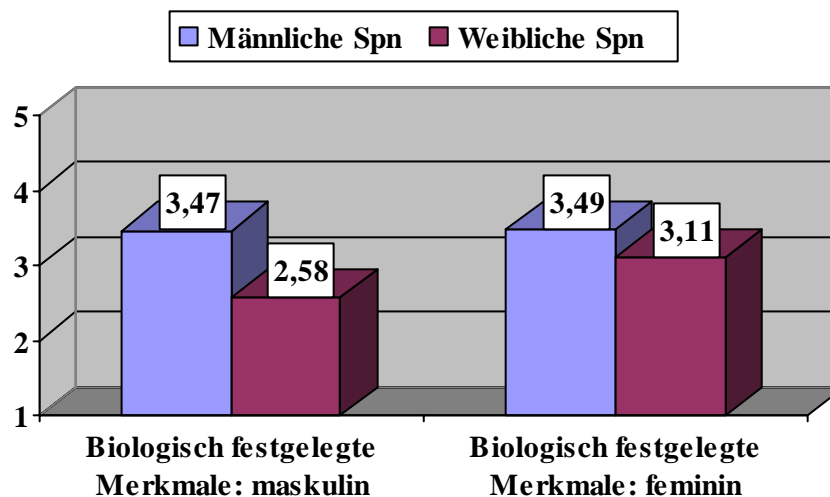
festgelegte maskuline Merkmale“ ( $M = 3,48$ ) attraktiver beurteilt werden als Stimuluspersonen der Bedingung „Biologisch festgelegte feminine Merkmale“ ( $M = 2,85$ ). Des Weiteren zeigt die Varianzanalyse, dass der Faktor „Manipulierbare Merkmale“ (Wilks' Lambda = 1;  $F [1, 238] = 0,23$ ;  $p < 1$ ;  $\eta^2 = 0,00$ ) nicht als signifikanter Haupteffekt wirkt: Stimuluspersonen der Bedingung „Manipulierbare feminine Merkmale“ ( $M = 3,18$ ) wird nicht signifikant mehr Attraktivität zugeschrieben als Stimuluspersonen der Bedingung „Manipulierbare maskuline Merkmale“ ( $M = 3,14$ ; vgl. Anhang B2; Tabelle 5a; 5b). Die Ergebnisse der varianzanalytischen Verfahren sind in Tabelle 8 dargestellt.

**Tabelle 8:** Ergebnisse der univariaten Varianzanalyse mit der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Attraktivität“ in Bezug auf die Haupteffekte der Faktoren „Geschlecht der Stimuluspersonen“, „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“.

Quelle:	Wilks' Lambda	df	Fehler df	F	p	Eta <sup>2</sup>
A Geschlecht der Spn		1	238	15,94	,001	0,06
B Bio. festgelegte Merkmale	0,72	1	238	92,03	,001	0,28
C Manipulierbare Merkmale	1,00	1	238	0,28	1	0,00
A x B	0,94	1	238	14,76	,001	0,06
A x C	1,00	1	238	0,03	1	0,00
B x C	0,93	1	238	18,85	,001	0,07
A x B x C	1	1	238	0,38	1	0,00

Neben diesen Haupteffekten zeigt die Varianzanalyse zusätzlich folgende signifikante Interaktionen: „Biologisch festgelegte Merkmale x Geschlecht der Stimuluspersonen“ und „Biologisch festgelegte Merkmale x Manipulierbare Merkmale“. Der durch den Haupteffekt des Faktors „Biologisch festgelegte Merkmale“ beschriebene Unterschied in der Zuschreibung von Attraktivität wird durch die Interaktion „Biologisch festgelegte Merkmale x Geschlecht der Stimuluspersonen“ (Wilks' Lambda = 0,94;  $F [1, 238] = 14,76$ ;  $p < ,001$ ;  $\eta^2 = 0,28$ ; vgl. Anhang B2; Tabelle 5c) qualifiziert. Das Muster der Interaktion zeigt, dass der durch den Haupteffekt des Faktors „Biologisch festgelegte

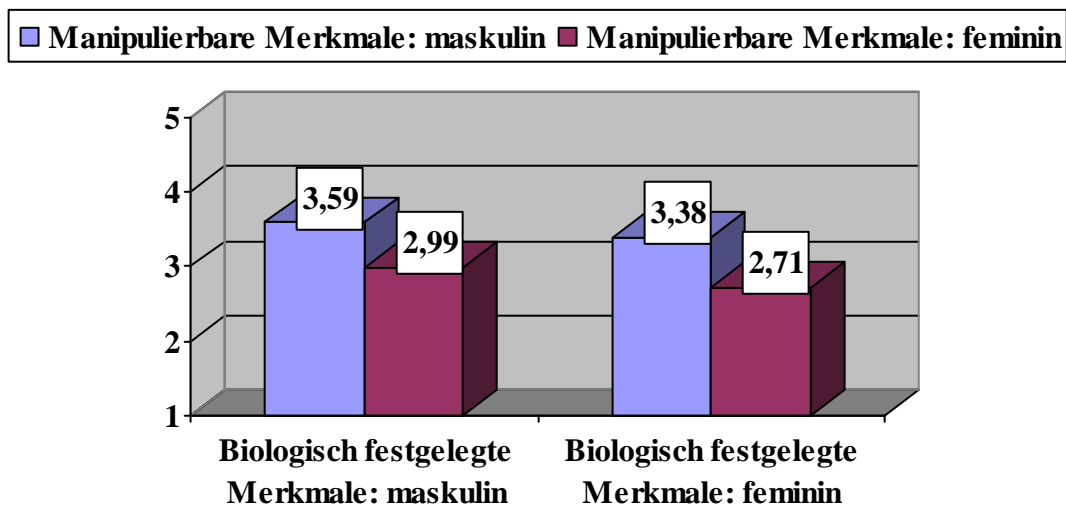
Merkmale“ beschriebene Effekt für männliche Stimuluspersonen ( $M_{\text{maskulin}} = 3,47$  vs.  $M_{\text{feminin}} = 2,58$ ;  $t [119] = 8,54$ ;  $p < ,001$ ) einen stärkeren Einfluss auf die Zuschreibung von Attraktivität hat als bei weiblichen Stimuluspersonen ( $M_{\text{maskulin}} = 3,49$  vs.  $M_{\text{feminin}} = 3,11$ ;  $t [119] = 4,67$ ;  $p < ,001$ ). Dennoch werden männliche und weibliche Stimuluspersonen mit „Biologisch festgelegten maskulinen Merkmalen“ in signifikantem Maße attraktiver wahrgenommen als männliche und weibliche Stimuluspersonen mit „Biologisch festgelegten femininen Merkmalen“. Die Mittelwerte der Interaktion „Biologisch festgelegte Merkmale x Geschlecht der Stimuluspersonen“ sind in Abbildung 26 veranschaulicht.



**Abb. 26:** Zuschreibung von Attraktivität in Abhängigkeit der biologisch festgelegten Merkmale und dem Geschlecht der Spn

Die Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ wirken als Haupteffekte auf die Zuschreibung von Attraktivität (siehe oben). Das Muster der Interaktion „Biologisch festgelegte Merkmale x Manipulierbare Merkmale“ (Wilks' Lambda = 0,93;  $F [1, 238] = 18,85$ ;  $p < ,001$ ;  $\eta^2 = 0,07$ ) zeigt jedoch, dass beide Faktoren nicht unabhängig voneinander wirken: „Manipulierbare feminine Merkmale“ führen zu einer stärkeren Zuschreibung von Attraktivität bei Stimuluspersonen mit „Biologisch festgelegten femininen Merkmalen“ ( $M = 2,71$ ) als bei Stimuluspersonen mit „Biologisch festgelegten maskulinen Merkmalen“ ( $M = 2,99$ ;  $t$

[239] = -3,39;  $p < ,001$ ; vgl. Anhang B2; Tabelle 5d). Wohingegen „Manipulierbare maskuline Merkmale“ zu einer deutlich stärkeren Zuschreibung von Attraktivität bei Stimuluspersonen mit „Biologisch festgelegten maskulinen Merkmalen“ ( $M = 3,59$ ) als bei Stimuluspersonen mit „Biologisch festgelegten femininen Merkmalen“ führen ( $M = 3,38$ ;  $t [239] = 2,13$ ;  $p < ,05$ ). Die Mittelwerte der Interaktion „Biologisch festgelegte Merkmale x Geschlecht der Stimuluspersonen“ sind in Abbildung 27 veranschaulicht.



**Abb. 27:** Zuschreibung von Attraktivität in Abhängigkeit der biologisch festgelegten und manipulierbaren Merkmale der Spn

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich mehrere Stimuluspersonenkategorien signifikant in der Zuschreibung von Attraktivität voneinander unterscheiden. Daher können die bezüglich der Führungskompetenzzuschreibung dargestellten Effekte möglicherweise durch eine systematische Variation der Attraktivität der Stimuluspersonen zustande gekommen sein. Sollte dies der Fall sein, so sollten die Haupteffekte der Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ auf die Zuschreibung von Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung verschwinden, wenn die Variable „Attraktivität“ statistisch kontrolliert wird. Um dies zu überprüfen, wurde zunächst eine 2 (Geschlecht der Stimuluspersonen: männlich vs. weiblich) x 2 (Biologisch festgelegte Merkmale: maskulin vs. feminin) x 2 (Manipulierbare

Merkmale: maskulin vs. feminin) faktorielle Regression mit Clusteranalyse mit „Zuschreibung von Attraktivität“ als Kontrollvariable und der „Zuschreibung von Aufgabenorientierung“ als abhängige Variable gerechnet. Im Anschluss daran wurde eine 2 (Geschlecht der Stimuluspersonen: männlich vs. weiblich) x 2 (Biologisch festgelegte Merkmale: maskulin vs. feminin) x 2 (Manipulierbare Merkmale: maskulin vs. feminin) faktorielle Regression mit Clusteranalyse mit „Zuschreibung von Attraktivität“ als Kontrollvariable und der „Zuschreibung von Mitarbeiterorientierung“ als abhängige Variable gerechnet. Die Ergebnisse zeigen, dass der Einfluss der Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ auf die „Zuschreibung von Aufgabenorientierung“ („Biologisch festgelegte Merkmale“:  $t = -6,51$ ;  $p < ,001$ ; „Manipulierbare Merkmale“:  $t = 5,25$ ;  $p < ,001$ ) und auf die „Zuschreibung von Mitarbeiterorientierung“ („Biologisch festgelegte Merkmale“:  $t = -5,17$ ;  $p < ,001$ ; „Manipulierbare Merkmale“:  $t = -5,24$ ;  $p < ,001$ ) stabil bleiben (vgl. Anhang B2; Tabelle 5c).

Analog zu dem Vorgehen zur Analyse des Einflusses der „Zuschreibung von Attraktivität“ wurde in einem zweiten Schritt eine Konfundierung der maskulinen vs. femininen äußeren Erscheinung mit der wahrgenommenen Sympathiewirkung der Stimuluspersonen überprüft. Um zu überprüfen, ob die Manipulation der maskulinen vs. femininen äußeren Erscheinung der Stimuluspersonen die Zuschreibung von Sympathie beeinflusst hat, wurde eine 2 (Geschlecht der Stimuluspersonen: männlich vs. weiblich) x 2 (Biologisch festgelegte Merkmale: maskulin vs. feminin) x 2 (Manipulierbare Merkmale: maskulin vs. feminin) faktorielle univariate Varianzanalyse mit Messwiederholung für die Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ mit der abhängigen Variable „Zuschreibung von Sympathie“ gerechnet.

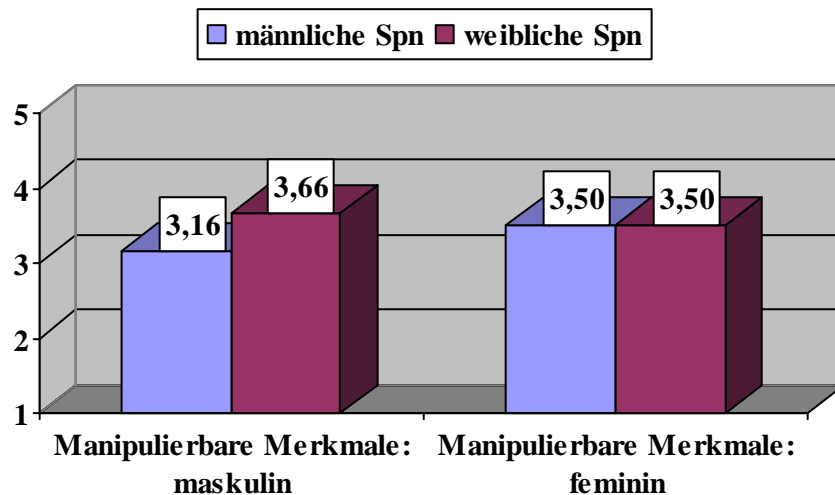
Die Ergebnisse zeigen, dass die Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ (Wilks' Lambda = 1,00;  $F [1, 238] = 1,71$ ;  $p < ,1$ ;  $\text{Eta}^2 = 0,01$ ) und „Manipulierbare Merkmale“ (Wilks' Lambda = 1,00;  $F [1, 238] = 1,38$ ;  $p < ,1$ ;  $\text{Eta}^2 = 0,01$ ) nicht als signifikante Haupteffekte wirken. Es findet sich lediglich ein Haupteffekt für das „Geschlecht der Stimuluspersonen“ ( $F [1, 238] = 13,50$ ;  $p < ,001$ ;  $\text{Eta}^2 = 0,05$ ). Die Versuchspersonen

stufen weibliche Stimuluspersonen ( $M = 3,51$ ) sympathischer ein als männliche Stimuluspersonen ( $M = 3,33$ ; vgl. Anhang B2; Tabelle 5f; 5g). Die Ergebnisse der varianzanalytischen Verfahren sind in Tabelle 9 dargestellt.

**Tabelle 9:** Ergebnisse der univariaten Varianzanalyse mit der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Sympathie“ in Bezug auf die Haupteffekte der Faktoren „Geschlecht der Stimuluspersonen“, „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“.

Quelle:	Wilks' Lambda	df	Fehler df	F	p	Eta <sup>2</sup>
A Geschlecht der Spn		1	238	13,50	,001	0,05
B Bio. festgelegte Merkmale	1,00	1	238	1,71	1	0,01
C Manipulierbare Merkmale	1,00	1	238	1,38	1	0,01
A x B	1,00	1	238	1,12	1	0,01
A x C	1,00	1	238	10,85	,001	0,04
B x C	1,00	1	238	0,02	1	0,00
A x B x C	1,00	1	238	2,30	1	0,01

Neben dem genannten Haupteffekt zeigt die Varianzanalyse noch folgende signifikante Interaktion: „Manipulierbare Merkmale x Geschlecht der Stimuluspersonen“ (Wilks' Lambda = 0,96;  $F [1, 238] = 10,85$ ;  $p < ,001$ ). Das Muster der Interaktion zeigt, dass manipulierbare maskuline oder feminine Merkmale lediglich bei männlichen Stimuluspersonen zu einer statistisch signifikant unterschiedlichen Zuschreibung von Sympathie führen ( $M$  maskulin = 3,16 vs.  $M$  feminin = 3,50;  $t [119] = -2,84$ ;  $p < ,01$ ), während die „Manipulierbaren Merkmale“ bei weiblichen Stimuluspersonen keinen signifikanten Effekt auf die Zuschreibung von Sympathie haben ( $M$  maskulin = 3,66 vs.  $M$  feminin = 3,50;  $t [119] = 1,72$ ;  $p < ,1$ ; vgl. Anhang B2; Tabelle 5a). Die Mittelwerte der Interaktion „Manipulierbare Merkmale x Geschlecht der Stimuluspersonen“ sind in Abbildung 28 veranschaulicht.



**Abb. 28:** Zuschreibung von Sympathiewirkung in Abhängigkeit der manipulierbaren Merkmale und dem Geschlecht der Spn

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Sympathiewirkung der Stimuluspersonen nicht in Abhängigkeit der biologisch festgelegten oder manipulierbaren maskulinen vs. femininen äußeren Erscheinung variiert. Es besteht jedoch ein Geschlechtereffekt dahingehend, dass weibliche Stimuluspersonen sympathischer eingestuft wurden als männliche Stimuluspersonen und zusätzlich wird die Interaktion „Manipulierbare Merkmale“ x „Geschlecht der Stimuluspersonen“ signifikant. Daher können die bezüglich der „Zuschreibung von Führungskompetenz“ gefundenen Ergebnisse möglicherweise durch eine systematische Variation der Sympathiewirkung der Stimuluspersonen zustande gekommen sein. Wenn dies der Fall ist, so sollten die Haupteffekt der Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ auf die Zuschreibung von Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung verschwinden, wenn die Variable „Sympathiewirkung“ statistisch kontrolliert wird. Um dies zu überprüfen, wurde zunächst eine 2 (Geschlecht der Stimuluspersonen: männlich vs. weiblich) x 2 (Biologisch festgelegte Merkmale: maskulin vs. feminin) x 2 (Manipulierbare Merkmale: maskulin vs. feminin) faktorielle Regression mit Clusteranalyse mit der „Zuschreibung von Sympathie“ als Kontrollvariable und der „Zuschreibung von Aufgabenorientierung“ als abhängige Variable gerechnet. Im Anschluss daran wurde eine 2 (Geschlecht der Stimuluspersonen: männlich vs. weiblich) x 2 (Biologisch

festgelegte Merkmale: maskulin vs. feminin) x 2 (Manipulierbare Merkmale: maskulin vs. feminin) faktorielle Regression mit Clusteranalyse mit der „Zuschreibung von Sympathie“ als Kontrollvariable und der „Zuschreibung von Mitarbeiterorientierung“ als abhängige Variable gerechnet. Die Ergebnisse zeigen, dass der Einfluss der Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ auf die „Zuschreibung von Aufgabenorientierung“ („Biologisch festgelegte Merkmale“:  $t = 9,78$ ;  $p < ,001$ ; „Manipulierbare Merkmale“:  $t = 5,48$ ;  $p < ,001$ ) und auf die „Zuschreibung von Mitarbeiterorientierung“ („Biologisch festgelegte Merkmale“:  $t = -2,02$ ;  $p < ,05$ ; „Manipulierbare Merkmale“:  $t = -5,23$ ;  $p < ,001$ ) stabil bleiben.

## **2.8 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse**

Die in Abschnitt 2.1 formulierten Hypothesen über die Zuschreibung eines bestimmten Führungsstils (Aufgabenorientierung vs. Mitarbeiterorientierung) in Abhängigkeit der äußeren Erscheinung konnten größtenteils bestätigt werden. Hypothese 1 und 2 sagten vorher, dass Stimuluspersonen mit biologisch festgelegten und manipulierbaren maskulinen Merkmalen stärker einen mit Aufgabenorientierung verbundenen Führungsstil zugeschrieben bekommen als Stimuluspersonen mit biologisch festgelegten und manipulierbaren femininen Merkmalen der äußeren Erscheinung. Die Ergebnisse von Experiment 2 bestätigen diese Hypothesen. Größtenteils findet sich auch empirische Bestätigung für die Hypothesen 4 und 5: Es wurde vorhergesagt, dass Stimuluspersonen mit femininer äußeren Erscheinung stärker ein mit Mitarbeiterorientierung verknüpfter Führungsstil zugeschrieben wird als Stimuluspersonen mit maskuliner äußeren Erscheinung. Diese Vorhersage konnte für den Faktor „Biologisch festgelegte Merkmale“ (Hypothese 4) bestätigt werden. Hypothese 5, die vorhersagte, dass Stimuluspersonen mit manipulierbaren femininen Merkmalen mehr Mitarbeiterorientierung zugeschrieben wird als Stimuluspersonen mit manipulierbaren maskulinen Merkmalen, konnte lediglich für männliche Stimuluspersonen bestätigt werden. Für weibliche Stimuluspersonen findet sich kein signifikanter Einfluss der manipulierbaren Merkmale. Zusätzlich bestehen Interaktionen zwischen den beiden Haupteffekten „Biologisch



festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ bezüglich der Stärke ihres Einflusses: Über beide Geschlechterkategorien hinweg gilt, dass manipulierbare maskuline Merkmale zu einer höheren Zuschreibung von „Maskulinität“ und damit auch zu einer höheren Zuschreibung von Aufgabenorientierung bei Stimuluspersonen mit biologisch festgelegten maskulinen Merkmalen im Vergleich zu Stimuluspersonen mit biologisch festgelegten femininen Merkmalen führen. Genauso gilt, dass manipulierbare feminine Merkmale zu einer höheren Zuschreibung von „Femininität“ und damit zu einer höheren Zuschreibung von Mitarbeiterorientierung bei Stimuluspersonen mit biologisch festgelegten femininen Merkmalen im Vergleich zu Stimuluspersonen mit biologisch festgelegten maskulinen Merkmalen führen.

Keine empirische Bestätigung findet sich für die in Hypothese 3 und 6 postulierten Geschlechtereffekte. Hypothese 3 sagt vorher, dass männliche Stimuluspersonen stärker Aufgabenorientierung zugeschrieben wird als weiblichen Stimuluspersonen. Hypothese 6 sagt vorher, dass weiblichen Stimuluspersonen stärker Mitarbeiterorientierung zugeschrieben wird als männlichen Stimuluspersonen. Es zeigt sich, dass sich männliche und weibliche Stimuluspersonen weder in dem Maße der ihnen zugeschriebenen Aufgabenorientierung noch in dem Maße der ihnen zugeschriebenen Mitarbeiterorientierung signifikant voneinander unterscheiden. Eine Erklärung für das Ausbleiben eines Geschlechtereffektes im Sinne von geschlechtsstereotyper Wahrnehmung ist, dass aufgrund des *between-subjects* Designs und der zusätzlichen Variation, dass zwei Stellen zu besetzen sind, Geschlechtsstereotype nicht salient sind und daher auch keine Beurteilungsgrundlage darstellen (Scheier, Carver, Schultz, Glass & Katz, 1978).

Zusätzlich gilt, dass der Effekt der äußeren Erscheinung, wie bereits in Experiment 1 gezeigt, nicht auf eine Kovariation dieses Faktors mit der Attraktivität oder Sympathiewirkung der Stimuluspersonen zurückzuführen ist. Der Einfluss der Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ auf die Zuschreibung von Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung bleibt unter statistischer Kontrolle

der Variablen „Zuschreibung von Attraktivität“ und „Zuschreibung von Sympathie“ stabil.

Als Erkenntnisgewinn aus Experiment 2 und zur Widerlegung der Kritik an Experiment 1 kann folgendes festgehalten werden: Unter der Bedingung, dass ein mit Mitarbeiterorientierung verknüpfter Führungsstil gefordert ist, ist eine feminine äußere Erscheinung insofern vorteilhaft, dass Stimuluspersonen mit femininer äußerer Erscheinung mehr Führungskompetenz zugeschrieben wird. Dieser Befund gilt bezüglich der männlichen Stimuluspersonen für biologisch festgelegte Merkmale und manipulierbare Merkmale. Die Ergebnisse für weibliche Stimuluspersonen zeigen lediglich für biologisch festgelegte Merkmale Effekte in die vorhergesagte Richtung. Bewerberinnen mit manipulierbaren maskulinen Merkmalen wird zwar in signifikantem Maße mehr Aufgabenorientierung zugesprochen als Bewerberinnen mit manipulierbaren femininen Merkmalen, aber der vorhergesagte Effekt findet sich nicht für die Zuschreibung von Mitarbeiterorientierung. Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass der aus Experiment 1 entwickelten Kritikpunkt zur unprofessionellen Wirkung der femininen Merkmale mit den Ergebnissen des zweiten Experiments widerlegt wurde: Zum einen bestätigen die Ergebnisse für männliche Stimuluspersonen alle in den betreffenden Hypothesen formulierten Erwartungen und zum zweiten kann das Ergebnis, dass die manipulierbaren Merkmale keinen signifikanten Einfluss auf die Zuschreibung von Mitarbeiterorientierung bei weiblichen Stimuluspersonen haben, dahingehend interpretiert werden, dass manipulierbare feminine Merkmale bei der Zuschreibung von Mitarbeiterorientierung keine nachteilige Wirkung haben. Falls die manipulierbaren femininen Merkmale unprofessionell gewirkt hätten, wäre diesen Stimuluspersonen weder Mitarbeiterorientierung noch Aufgabenorientierung zugeschrieben worden. Des Weiteren hat das zweite Experiment gezeigt, dass je besser die Passung zwischen Anforderungen der Führungsposition und den per Geschlechtsstereotyp zugeschriebenen Eigenschaften des Bewerbenden, desto eher wird diesem Bewerber oder dieser Bewerberin Führungskompetenz zugeschrieben. Nach Heilman (1983) wird geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führungskompetenz von zwei Aspekten beeinflusst: Erstens, in welchem Ausmaß Geschlechtsstereotyp aktiviert sind und

zweitens, in welchem Ausmaß eine Position mit geschlechtsstereotypen Anforderungen verknüpft ist. Die Ergebnisse von Experiment 2 zeigen, dass es nicht nur geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führungskompetenz im Sinne von *think manager – think male* (Schein, 1973; 1975) gibt, sondern, dass eine Passung zwischen Anforderungen, die dem weiblichen Geschlechtsstereotyp entsprechen, und typisch weiblichen Eigenschaften, die durch eine feminine äußere Erscheinung repräsentiert werden, ebenfalls, zu einer höheren Zuschreibung von Führungskompetenz führt.

Studie 1 und 2 demonstrieren, dass geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führungskompetenz durch eine maskuline vs. feminine äußere Erscheinung aktiviert wird. Dennoch bleiben Fragen bezüglich der Auswirkung dieses Stereotyps in Personalauswahlprozessen offen. Die bisherigen Studien zeigen lediglich einen Wahrnehmungsbias. Inwieweit diese verzerrte Informationsaufnahme darüber hinaus Konsequenzen für die Beurteilung von Bewerbenden um Führungspositionen hat, wurde bisher nicht erforscht. Es soll daher untersucht werden, ob aufgrund von geschlechtsstereotyper Wahrnehmung von Führungskompetenz basierend auf einer maskulinen vs. femininen äußeren Erscheinung perzeptuelle Prüfstrategien angewandt werden. Somit soll untersucht werden, ob sich die in Experiment 1 und 2 gezeigte Aktivierung des *think manager – think male* Stereotypes in einer eingeschränkten Informationssuche gegenüber maskulin vs. feminin aussehenden Bewerberinnen niederschlägt. Mit dieser Forschungsfrage wird ein weiterer Bereich der Stereotypenforschung angesprochen: Neben der Aktivierung und Nutzung von stereotypem Wissen beschäftigen sich viele Forschungsarbeiten mit dem Einfluss von Stereotypen auf das Verhalten. Dieser Forschungszweig ist von besonderer Praxisrelevanz, da die Tatsache, dass Stereotype als Kategorisierungsform von Wissen bestehen, an sich keinen Einfluss auf soziale Interaktionen hat. Doch Stereotype beeinflussen das soziale Leben, da sich Menschen in der Regel jeweils unterschiedlich verhalten, je nach dem mit welcher sozialen Gruppe sie interagieren. Im dritten Experiment der vorliegenden Arbeit soll daher untersucht werden, ob das *think manager – think male* Stereotyp auch einen Einfluss auf die Verhaltensweisen gegenüber maskulin vs. feminin aussehenden Bewerbenden hat.

Ein Kritikpunkt, der bereits auf Experiment 1 zutrifft, betrifft die Darbietung des Stimulusmaterials als *within-subjects* Design: Jede Versuchsperson erhält vier Photos zu Beurteilung. Das heißt, die vier Stimuluspersonenkatégorien können direkt miteinander verglichen werden. Dadurch wird das unterschiedliche Aussehen der Bewerberinnen und Bewerber sehr deutlich. Unklar ist, ob sich das *think manager – think male* Phänomen auch zeigen würde, wenn die Stimuluspersonen *between-subjects* variiert würden. Möglicherweise verschwindet der Effekt, wenn jede Versuchsperson nur eine Stimulusperson beurteilt und daher keine Vergleichsmöglichkeiten hat. Dieser Kritikpunkt wird in Experiment 3 aufgenommen, indem diese Studie unter einem *between-subjects* Design durchgeführt wird.

### 3 Experiment 3

Experiment 1 und 2 zeigen, dass aufgrund einer maskulinen oder femininen äußeren Erscheinung einer Person bestimmte Erwartungen bezüglich der Führungskompetenz dieser Person geweckt werden. Die äußere Erscheinung beeinflusst, wie wir diese Person wahrnehmen und beurteilen. In Experiment 3 soll nun ein Schritt weiter gegangen werden: Stereotype Erwartungshaltungen beeinflussen nicht nur die Wahrnehmung, sondern auch den Prozess der Informationssuche. Menschen sind in der Regel bestrebt, weitere Hinweise darauf zu finden, dass ihr erster Eindruck korrekt ist (Stangor & McMillan, 1992). Informationen, die unseren Erwartungen widersprechen, müssen sorgfältiger verarbeitet werden, da sie nicht in das bisherige Schema passen (Gilbert & Hixon, 1991; Higgins & King, 1981; Higgins, Rholes & Jones, 1977). Diesen kognitiven Mehraufwand wollen sich Menschen ersparen. Deshalb werden - bewusst oder unbewusst - Suchstrategien eingegangen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit eine Bestätigung des ersten Eindrucks hervorrufen. Erwarten wir zum Beispiel von einer Person eine hohe Führungskompetenz, so wird das gleiche Verhalten von dieser Person in anderer Weise interpretieren und verarbeiten als wenn das Verhalten von einer Person gezeigt wurden, von der nur eine geringe Führungskompetenz erwartet wird. Unsere Erwartungen prägen also unsere Wahrnehmung. Es entstehen perzeptuelle Erwartungseffekte. Das heißt, teilweise nehmen wir nicht die Informationen auf, die wir sehen, sondern Informationen, die wir sehen wollen (Eckes, 1989; Snyder & Swann, 1978a). In der folgenden Studie geht es darum zu untersuchen, welche Auswirkungen eine maskuline oder feminine äußere Erscheinung auf die Informationssuche über den Bewerber oder die Bewerberin während eines Personalauswahlprozesses hat. Wie das erste Experiment gezeigt hat, löst eine maskuline äußere Erscheinung bei den Rezipienten die Erwartung aus, diese Zielperson besäße eine hohe Führungskompetenz. Eine feminine äußere Erscheinung dagegen löst die Erwartung aus, diese Person besäße eine geringe Führungskompetenz. Diese Erwartungshaltungen sollten sich in eingeschränkten Informationssuchstrategien niederschlagen. Das bedeutet, gegenüber maskulin aussehenden Bewerbenden sollten für den Personalauswahlprozesses Strategien gewählt werden, die es den Bewerbenden einfach machen, einen führungskompetenten

Eindruck zu hinterlassen. Gegenüber feminin aussehenden Bewerbenden dagegen sollten Strategien gewählt werden, die es den Bewerbenden schwer machen, einen führungskompetenten Eindruck zu hinterlassen. Eine solche Strategie könnte in der Auswahl der Interviewfragen bestehen. Das heißt, für maskulin aussehende Bewerber und Bewerberinnen sollten Fragen ausgewählt werden, auf die leicht Antworten gegeben werden können, die auf eine hohe Führungskompetenz hinweisen. Für feminin aussehende Bewerber und Bewerberinnen sollten dagegen Fragen ausgewählt werden, auf die nur schwer, Antworten gegeben werden können, die auf eine hohe Führungskompetenz hinweisen.

### **3.1 Fragestellung und Hypothesen**

Aus diesen Überlegungen leiten sich folgende Hypothesen für Experiment 3 ab:

#### **(1) Hypothese**

Für Stimuluspersonen mit biologisch festgelegten maskulinen Merkmalen der äußeren Erscheinung werden mehr „positive“ Fragen ausgewählt als für Stimuluspersonen mit biologisch festgelegten femininen Merkmalen der äußeren Erscheinung.

#### **(2) Hypothese**

Für Stimuluspersonen mit manipulierbaren maskulinen Merkmalen der äußeren Erscheinung werden mehr „positive“ Fragen ausgewählt als für Stimuluspersonen mit manipulierbaren femininen Merkmalen der äußeren Erscheinung.

### **3.2 Überblick über Experiment 3**

Auch in dieser Studie wurden Photos von Stimuluspersonen eingesetzt, um zu überprüfen, ob eine maskuline vs. feminine äußere Erscheinung der Stimuluspersonen während des Personalauswahlprozesses zu einer eingeschränkten Informationssuche

oder konfirmatorischen Prüfstrategien führt. Die Teilnehmenden hatten die Aufgabe, ein telefonisches Einstellungsinterview vorzubereiten. Dazu erhielten die zur Hälfte männlichen und weiblichen Versuchsteilnehmer das Bewerbungsfoto einer weiblichen Stimulusperson, deren biologisch festgelegte äußere Erscheinung entweder maskulin oder feminin ausgeprägt war und die zusätzlich entweder maskulin oder feminin gekleidet und frisiert war (vgl. Anhang A1). Neben diesem Bewerbungsfoto erhielten alle Teilnehmenden eine Liste mit 18 Interviewfragen, aus der sie 6 Fragen für das Telefoninterview auswählen sollten. Diese 18 Fragen bestanden aus neun „positiven“ und neun „negativen“ Fragen. Positive Fragen sind so formuliert, dass es leicht ist, Antworten zu geben, die den Eindruck einer kompetenten Bewerberin vermitteln. Der Interviewer würde in einem solchen Fall zum Beispiel fragen: „Was war Ihr größtes Erfolgserlebnis während des Studiums?“. Hier ist es leicht, eine Kompetenz vermittelnde Antwort zu geben. Negative Fragen waren so formuliert, dass es der Bewerberin schwer fällt, den Eindruck einer kompetenten Führungskraft zu vermitteln. Eine negativ formulierte Frage würde zum Beispiel lauten: „Was war Ihr größter Misserfolg während des Studiums?“. Es ist schwer auf diese Frage eine Antwort zu geben, die den Eindruck einer kompetenten Bewerberin vermittelt (vgl. Anhang A3).

Der Untersuchung lag ein 2 (Biologisch festgelegte Merkmale der Stimuluspersonen: maskulin vs. feminin) x 2 (Manipulierbare Merkmale der Stimuluspersonen: maskulin vs. feminin) faktorielles Design zugrunde (vgl. Abbildung 29). Als abhängige Variable wurde erfasst, wie viele positive vs. negative Fragen für die verschiedenen Stimuluspersonengruppen ausgewählt wurden.

**Abbildung 29: Versuchsdesign von Experiment 3**

Biologisch festgelegte Merkmale			
maskulin		feminin	
Manipulierbare Merkmale		Manipulierbare Merkmale	
maskulin	feminin	maskulin	feminin

### 3.3 Stichprobe

An der Studie nahmen 96 Versuchspersonen teil. Es handelt sich dabei um 48 weibliche und 48 männliche Studierende der Universität Mannheim. 13,5% der Versuchspersonen waren Studierende eines wirtschaftswissenschaftlichen Faches, 76% studierten ein sozialwissenschaftliches Fach und 10,4% waren Studierende verschiedener weiterer Fachrichtungen. Die Versuchspersonen der Studie hatten ein Durchschnittsalter von 23 Jahren, die jüngste Versuchsperson war 18 Jahre und die älteste Versuchsperson 31 Jahre alt. Die Versuchspersonen wiesen eine durchschnittliche Fachsemesterzahl von 4,6 Semestern auf.

### 3.4 Operationalisierung der Variablen

**Stimulusmaterial:** Als Stimulusmaterial dienten die 12 Photos der weiblichen Stimuluspersonen, die bereits in Experiment 1 und 2 verwendet wurden (siehe Abschnitt 1.2).

#### 3.4.1 Unabhängige Variablen

Die Operationalisierungen der unabhängigen Variablen „Biologisch festgelegte Erscheinung der Stimuluspersonen“ und „Manipulierbare Merkmale der äußeren Erscheinung der Stimuluspersonen“ sind identisch mit Experiment 1 (siehe Abschnitt 1.3; vgl. Anhang A1). Neu ist, dass nur Photos von weiblichen Stimuluspersonen verwendet werden, da das *think manager – think male* Stereotyp basierend auf der äußeren Erscheinung bereits für beide Geschlechter gezeigt wurde und so der Erhebungsaufwand deutlich geringer ist. Ebenfalls neu ist, dass die unabhängige Variable *between-subjects* und nicht wie in Experiment 1 und 2 *within-subjects* variiert wird. Das bedeutet, dass in diesem Experiment alle Teilnehmenden jeweils nur ein Photo vorgelegt bekommen und nicht wie in den ersten beiden Experimenten jeweils



vier Photos. Dadurch können die 4 Stimuluspersonenkategorien nicht direkt miteinander verglichen werden, so dass die Manipulation der äußeren Erscheinung weniger auffällig ist.

### 3.4.2 Abhängige Variable

**Auswahl positiver vs. negativer Fragen:** Zur Erfassung der abhängigen Variablen wurde eine Liste mit 18 Interviewfragen verwendet. Die Versuchspersonen wurden gebeten, die Liste durchzulesen und anschließend sechs Fragen anzukreuzen, die sie der Bewerberin in einem Telefoninterview stellen würden. Die Hälfte der 18 Fragen war positiv formuliert, die andere Hälfte war negativ formuliert. Eine positiv formulierte Frage würde es der Bewerberin einfach machen, sich selbst als kompetent darzustellen. Die Liste der 18 Fragen setzte sich wie folgt zusammen (vgl. Anhang A3):

- 1.) *Was war Ihr größtes Erfolgserlebnis während Ihres Studiums?“*
- 2.) *„Haben Sie manchmal das Gefühl überfordert zu sein?“*
- 3.) *„In welchen Situationen können Sie sich besser als ihre Mitmenschen durchsetzen?“*
- 4.) *„Zweifeln Sie aufgrund der momentanen wirtschaftlichen Situation daran, dass Sie beruflichen Erfolg haben werden?“*
- 5.) *„Gab es Situationen, in denen Ihnen der Konkurrenzdruck Ihrer Kommilitonen unangenehm war?“*
- 6.) *„In welchen Bereichen sind Sie besonders kompetent?“*
- 7.) *„Gab es Situationen, in denen Sie sich nicht getraut haben, Ihre Meinung zu vertreten und sich lieber untergeordnet haben?“*
- 8.) *„Zeigen Sie oft Eigeninitiative, wenn es um Dinge geht, die Ihnen sehr wichtig sind?“*
- 9.) *„Was war Ihr größter Misserfolg während des Studiums?“*
- 10.) *„Sehen Sie Ihrer beruflichen Zukunft positiv entgegen?“*
- 11.) *„Fällt es Ihnen manchmal schwer andere von Ihren Ideen zu überzeugen?“*

- 12.) *„Denken Sie, dass ein gesundes Maß an Wettkampf leistungsförderlich sein kann?“*
- 13.) *„Nennen Sie Bereiche, in denen Sie Verantwortung übernommen haben?“*
- 14.) *„In welchen fachlichen Bereichen sehen Sie persönliche Stärken?“*
- 15.) *„Kommt es oft vor, dass Sie andere dazubringen, sich für Ihre Sache zu engagieren?“*
- 16.) *„Sind Sie während des Studiums oder während eines Praktikums schon mal an die Grenzen Ihrer Fähigkeiten gestoßen?“*
- 17.) *„Tendieren Sie dazu, sich auf die Entscheidungen anderer zu verlassen?“*
- 18.) *„Nennen Sie Situationen, in denen es Ihnen schwer fällt sich selbst zu motivieren?“*

Positiv formuliert waren die Fragen 1, 3, 6, 8, 10, 12, 13, 14, 15. Negativ formuliert waren die Fragen 2, 4, 5, 7, 9, 11, 16, 17, 18. Bei der Auswahl der Fragen wurde darauf geachtet, dass jeweils eine positiv formulierte und eine negativ formulierte Frage zu den Bereichen „Erfolg“ (Fragen 1 und 9), „Durchsetzungsfähigkeit“ (Fragen 3 und 7), „Selbstbewusstsein“, (Fragen 4 und 10), „Kompetenz“ (Fragen 2 und 6), „Konkurrenzfähigkeit“ (Fragen 5 und 12), „persönliche Stärken“ (Fragen 14 und 16), „Eigeninitiative“ (Fragen 8 und 18), „Überzeugungskraft“ (Fragen 11 und 15) und „Verantwortungsbewusstsein“ (Fragen 13 und 17) aufgenommen wurden.

### 3.5 Kontrollvariablen

**Kontrollfrage zum Hintergrund der Studie:** Um gegebenenfalls Versuchspersonen, die mit dem Hintergrund der Studie vertraut sind und möglicherweise entsprechend beeinflusste Antworten geben, herauszufiltern, wurde am Ende des Fragebogens gefragt, ob einer Versuchsperson das sozialpsychologische Phänomen „Behavioral Confirmation“ bekannt sei?“ (vgl. Anhang A3). Keine Kontrollfragen wurden bezüglich der wahrgenommenen Attraktivität bzw. Sympathiewirkung der Stimuluspersonen erhoben. In Experiment 1 und 2 ergeben sich die gleichen Haupteffekte und

Interaktionen bezüglich der Attraktivität und Sympathiewirkung der einzelnen Stimuluspersonengruppen und in beiden Fällen bleibt der Einfluss der biologisch festgelegten Merkmale und manipulierbaren Merkmale auf die Zuschreibung von Führungskompetenz bzw. auf die Zuschreibung von Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung unter Kontrolle von Attraktivität und Sympathiewirkung stabil. Daher wird in Experiment 3 auf eine weitere Erhebung dieser Daten verzichtet. Ebenfalls verzichtet wurde auf eine erneute Erhebung des Manipulation Checks. Die Variable „Maskuline vs. feminine äußere Erscheinung der Stimuluspersonen“ wird durch einen Vortest zu Experiment 1 sowie durch Experiment 1 und 2 selbst erfasst. In allen Fällen zeigen sich konsistente, statistisch signifikante Unterschiede zwischen der Beurteilung der äußeren Erscheinung der Stimuluspersonen, deren äußere Erscheinung maskulin manipuliert wurde, und der Stimuluspersonen, deren äußere Erscheinung feminin manipuliert wurde. Aufgrund der hohen Übereinstimmung der Ergebnisse dieser Variablen von Experiment 1 und 2 kann davon ausgegangen werden, dass reliables Stimulusmaterial in Experiment 3 eingesetzt wird.

### **3.6 Durchführung**

Die Datenerhebung erfolgte auf dem Gelände der Universität Mannheim. Die Versuchspersonen wurden durch direkte Ansprache und Hinweisschilder rekrutiert. Die Versuchspersonen nahmen in Gruppen bis zu 16 Personen an der Untersuchung teil. Um Versuchsleitereffekte möglichst ausschließen zu können, erhielten die Teilnehmenden alle Informationen und Anweisungen in schriftlicher Form. Die Versuchsleiterin war jedoch ständig anwesend, um eventuelle Fragen zu beantworten. Die Versuchspersonen nahmen im Versuchsraum an getrennt voneinander stehenden Tischen Platz. Auf jedem Tisch lag ein Blatt mit Versuchsanleitungen. Die Versuchspersonen wurden mit folgendem Text instruiert:

*Stellen Sie sich nun bitte vor, Sie seien als Personalreferent(in) in einem Unternehmen im Bereich Personalauswahl angestellt. Im Folgenden sollen Sie ein*

*Telefoninterview mit einer Bewerberin für eine Traineeestelle führen. Innerhalb dieses Traineeprogramms durchlaufen Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher Fachrichtungen innerhalb von 18 Monaten mehrere Stationen (Abteilungen, Standorte und Geschäftsfelder) innerhalb des Unternehmens. In welchem Bereich (Marketing, Personal, Controlling, etc.) die Bewerberin einmal tätig sein wird, ist zum jetzigen Zeitpunkt des Rekrutierungsprozesses noch nicht relevant. In dem Gespräch geht es darum, einen ersten Eindruck von der Bewerberin zu gewinnen. Lesen Sie sich nun bitte die vor Ihnen liegende Liste von möglichen Fragen durch. Wählen Sie anschließend aus den 18 Fragen 6 aus, die Sie während des Interviews stellen möchten, indem Sie das Kästchen vor der Frage ankreuzen. Wählen Sie die Fragen so aus, dass Sie sich einen möglichst guten Eindruck von der Bewerberin machen können.*

*Wenden Sie sich nun bitte an die Versuchsleitung. Sie erhalten ein Photo der Bewerberin, um sich einen optischen Eindruck von der Bewerberin machen zu können. Das ist nötig, da es in dieser Studie darum geht, den Einfluss von Körpersprache und nicht den Einfluss der äußeren Erscheinung zu untersuchen. Bitte legen Sie das Photo vor sich auf den Tisch und betrachten Sie es bitte während Sie die Fragen auswählen so oft wie möglich.*

Sobald die Teilnehmenden diese Anweisungen durchgelesen hatten, erhielten sie ein Bewerberbungsphoto und die Liste mit den 18 Fragen (vgl. Anhang A3). Die Versuchspersonen bearbeiteten nun den Fragebogen, indem sie sechs Fragen auswählten. Am Ende des Fragebogens wurden Alter, Geschlecht, Studienfach und Anzahl der Fachsemester erfasst. Anschließend bedankte sich die Versuchsleiterin bei den Versuchspersonen und teilte ihnen mit, dass das Experiment bereits an diesem Punkt zu Ende sei und dass keine Telefoninterviews geführt werden würden. Auf Wunsch erhielten die Teilnehmenden einen Text, der über das eigentliche Ziel der Untersuchung und den theoretischen Hintergrund aufklärte. Als Dank für die Bereitschaft an der Studie teilzunehmen, erhielten die Versuchspersonen eine Tafel Schokolade.

### 3.7 Ergebnisse – Analyse der Auswahl der Fragen

Zur Überprüfung der Hypothesen 1 und 2 wurde eine 2 (Biologisch festgelegte Merkmale: Maskulin vs. feminin) x 2 (Manipulierbare Merkmale: Maskulin vs. feminin) faktorielle univariate Varianzanalyse mit der abhängigen Variablen „Anzahl der positiv formulierten Fragen“ gerechnet. Ein hypothesenkonformes Ergebnis sollte sich in zwei signifikanten Haupteffekten der Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ widerspiegeln.

Es zeigen sich erwartungsgemäß statistisch signifikante Haupteffekte der Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“. Zwischen den beiden Haupteffekten besteht keine Interaktion. Die Ergebnisse der varianzanalytischen Verfahren zur Auswahl der Interviewfragen sind in Tabelle 10 dargestellt (vgl. Anhang B3, Tabelle 1a).

**Tabelle 10:** Ergebnisse der univariaten Varianzanalyse mit der abhängigen Variablen „Anzahl der positiv formulierten Fragen“ in Bezug auf die Haupteffekte der Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“.

Quelle	df	Fehler df	F	p	Eta <sup>2</sup>
A Bio. festg. Merkmale	1	95	7,24	,01	0,07
B Manip. Merkmale	1	95	8,14	,01	0,08
A x B	1	95	0,06	1	0,00

Wie erwartet, wählen die Versuchspersonen für Stimuluspersonen mit typisch maskuliner äußeren Erscheinung mehr positive Fragen aus als für Stimuluspersonen mit typisch femininer äußeren Erscheinung. Das gilt für „Biologisch festgelegte Merkmale“ ( $F [1, 95] = 7,24$ ;  $p < ,01$ ;  $Eta^2 = 0,07$ ;  $M_{\text{maskulin}} = 4,10$  vs.  $M_{\text{feminin}} = 3,44$ ) und „Manipulierbare Merkmale“ ( $F [1, 95] = 8,14$ ;  $p < ,01$ ;  $Eta^2 = 0,08$ ;  $M_{\text{maskulin}} = 4,12$  vs.  $M_{\text{feminin}} = 3,42$ ; vgl. Anhang B3, Tabelle 1a; 1b). In Abbildung 30 sind die betreffenden Mittelwerte graphisch dargestellt.

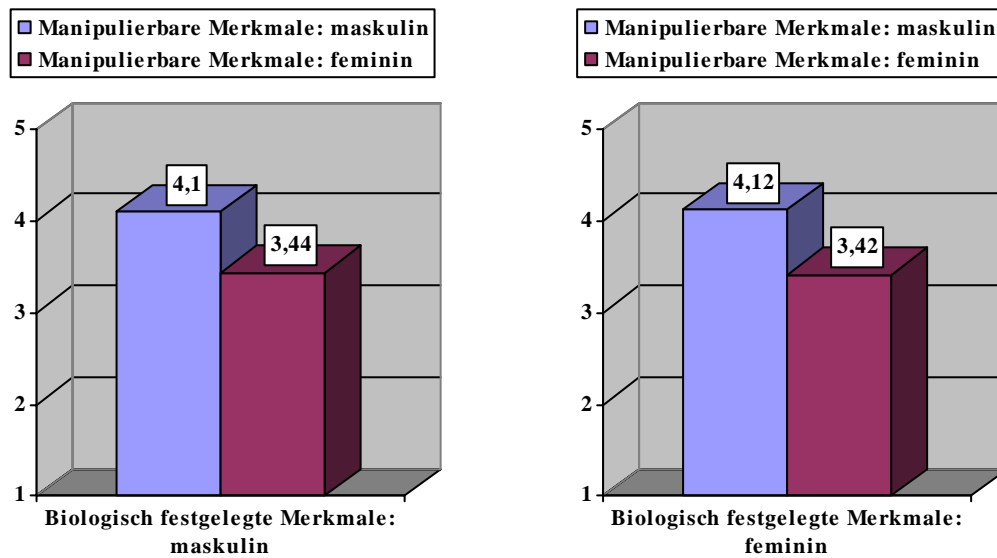


Abb. 30: Durchschnittliche Anzahl von „positiven“ Fragen in Abhängigkeit der biologisch festgelegten und manipulierbaren Merkmale

### 3.8 Zusammenfassung der Ergebnisse und Diskussion

Die in Abschnitt 3 formulierten Hypothesen werden durch die Ergebnisse von Experiment 3 bestätigt. Es wurde postuliert, dass für Stimuluspersonen mit maskuliner äußerer Erscheinung mehr positive Fragen ausgewählt werden als für Stimuluspersonen mit femininer äußerer Erscheinung. Dieses Ergebnis findet sich für biologisch festgelegte Merkmale (Hypothese 1) und manipulierbare Merkmale (Hypothese 2) der äußeren Erscheinung. Diese Ergebnisse liefern empirische Evidenz dafür, dass die Auswahl der Interviewfragen durch konfirmatorische Prüfstrategien der Versuchspersonen geprägt ist. Das heißt, die Versuchsteilnehmenden formen gegenüber der Zielperson zunächst eine bestimmte Erwartungshaltung. Diese Erwartungshaltung basiert mit hoher Sicherheit auf der äußeren Erscheinung der jeweiligen Stimulusperson. Bei maskuliner äußerer Erscheinung der Stimulusperson formen die Versuchspersonen die Erwartung, dass diese Bewerberin eine hohe Führungskompetenz besitzt. Bei femininer äußerer Erscheinung der Stimulusperson formen die Versuchspersonen eine gegenteilige Erwartung. Um eine Bestätigung ihrer jeweiligen Erwartung zu erfahren, wählen die Versuchspersonen nun unterschiedliche Interviewfragen aus. Daraus resultiert, dass für

Stimuluspersonen mit maskuliner äußerer Erscheinung mehr „positive“ Fragen ausgewählt wurden, während für Stimuluspersonen mit femininer äußerer Erscheinung mehr „negative“ Fragen ausgewählt wurden. Dies gilt für biologisch festgelegte und manipulierbare Merkmale.

Als Erkenntnisgewinn dieser Studie kann folgendes festgehalten werden: Es wurde gezeigt, dass eine geschlechtsstereotype äußere Erscheinung Erwartungshaltungen bezüglich der Führungskompetenz der Zielperson auslöst und diese zu konfirmatorischen Prüfstrategien führen. Damit wurden zwei Forschungsstränge zusammengeführt: Auf der einen Seite steht die Forschung zu *think manager – think male* aufgrund der äußeren Erscheinung und auf der anderen Seite stehen Studien darüber, wie sich stereotypes Wissen auf die Informationssuche und die Informationsverarbeitung auswirkt. Die vorliegende Untersuchung vereint diese Ansätze, indem sie empirische Belege für die Anwendung von konfirmatorischen Prüfstrategien bezüglich der Führungskompetenz von maskulin vs. feminin aussehenden Stimuluspersonen liefert. Dies spricht dafür, dass auch in Personalauswahlverfahren Menschen solche Informationen suchen, die ihren ersten Eindruck bestätigen und nicht, dass sie objektiv und neutral alle Informationen über einen Bewerber oder eine Bewerberin berücksichtigen und in ihr Urteil miteinbeziehen wollen.

Als Fortschritt gegenüber Studie 1 und 2 ist des Weiteren folgender Punkt zu nennen: Die Ergebnisse sprechen dafür, dass eine Replikation von Experiment 1 und 2 unter einem *between-subjects* Design möglich ist. In Experiment 3 zeigten die Versuchspersonen konfirmatorische Prüfstrategien, ausgelöst durch die maskuline vs. feminine äußere Erscheinung der Stimuluspersonen, obwohl ihnen jeweils nur ein Stimuluspersonenphoto vorlag. Dass sich geschlechtsstereotype Wahrnehmung aufgrund der äußeren Erscheinung auch bei einem *between-subjects* Design zeigt, spricht erstens für die Robustheit des Effekts und ist zweitens für die praktischen Implikationen dieser Arbeit interessant. Unabhängig des Vergleichs mit anderen Bewerbenden hat eine maskuline oder feminine äußere Erscheinung einen Effekt auf die Zuschreibung von

Führungskompetenz. Dadurch kann die Validität von Personalauswahlverfahren verstärkt in Frage gestellt werden.

Obwohl mit der Anwendung des *think manager – think male* Stereotyps auf konfirmatorische Prüfstrategien ein wichtiger Baustein zur Erforschung der geschlechtsstereotypen Wahrnehmung von Führungskompetenz beigesteuert wurde, ist noch kein Beleg für veränderte Verhaltensweisen der Beurteilenden gegenüber maskulin vs. feminin aussehenden Zielpersonen erbracht. Daher soll in Experiment 4 der Einfluss einer maskulinen vs. femininen äußeren Erscheinung auf das Verhalten von Beurteilenden und Zielpersonen untersucht werden. Durch dieses vierte Experiment sollen Erkenntnisse über die Interaktion von Beurteilenden und Bewerbenden und die daraus resultierenden Konsequenzen bezüglich der Wahrnehmung von Führungskompetenz gewonnen werden. Des Weiteren fanden Experiment 1 bis 3 unter einem Minimal-Information-Paradigma statt. Daher ist unklar, wie robust das *think manager – think male* Stereotyp ist, wenn die Rezipienten mehr Informationen über die Stimulusperson zur Verfügung haben. Würde sich ein Bewerber oder eine Bewerberin mit femininer äußeren Erscheinung und einer hohen Führungskompetenz in einem Bewerbungsprozess durchsetzen? Oder würde der negative Einfluss der femininen äußeren Erscheinung auch auf die Interaktion zwischen Beurteilenden und Bewerbenden Einfluss nehmen. Neben der offenen Frage mehr über die Robustheit des Effekts der äußeren Erscheinung zu erfahren, geht es daher auch um den folgenden Aspekt von geschlechtsstereotyper Wahrnehmung: Führt das *think manager – think male* Stereotyp auch zu veränderten Verhaltensweisen gegenüber maskulin vs. feminin aussehenden Bewerbenden?



## 4 Experiment 4

Experiment 3 zeigt, dass in Abhängigkeit der äußeren Erscheinung der Bewerberinnen unterschiedliche Interviewfragen ausgewählt wurden. Unter Bezugnahme auf Experiment 1 kann davon ausgegangen werden, dass die Versuchspersonen aufgrund der Bewerbungsphotos eine bestimmte Erwartungshaltung aufgebaut hatten. Von maskulin aussehenden Bewerberinnen wird eine hohe Führungskompetenz erwartet und von feminin aussehenden Bewerberinnen eine niedrige Führungskompetenz. Basierend auf diesen Erwartungen fragen die Versuchspersonen nach unterschiedlichen Informationen über die Bewerberinnen. Die Versuchspersonen gehen davon aus, dass ihre Erwartungen die Realität korrekt abbilden. Daher suchen sie mit Hilfe der Interviewfragen nur nach Informationen, die diese Erwartungen unterstützen. Das dritte Experiment zeigt, dass die Versuchspersonen ihre ursprünglichen Erwartungen bestätigt finden wollten und, um dieses Ziel zu erreichen, konfirmatorische Prüfstrategien anwenden. Im vierten Experiment geht es nun darum, zu überprüfen, ob sich diese Suche nach Bestätigung in direkten Interaktionen mit vermeintlich maskulin oder feminin aussehenden Bewerberinnen ebenfalls wiederfindet. In Experiment 1 und 2 glaubten die Teilnehmenden zu sehen, dass maskulin und feminin aussehende Bewerbende in unterschiedlichem Maße Führungskompetenz besitzen. In Experiment 3 zeigte sich, dass die Teilnehmenden an dieser Erwartung festhalten und sie bestätigt finden wollen. In der vierten Studie soll nun überprüft werden, ob die Versuchspersonen mit den Bewerbenden in Abhängigkeit ihrer äußeren Erscheinung auch unterschiedlich interagieren. Das heißt, es soll in diesem Experiment zum Einen darum gehen, ob sich die Rezipienten gegenüber maskulin vs. feminin aussehenden Bewerberinnen unterschiedlich verhalten, und zum Zweiten darum, wie die Zielpersonen – in diesem Fall die Bewerberinnen – auf das Verhalten der Rezipienten reagieren. Wenn Menschen mit bestimmten Erwartungen an andere herantreten, tendieren diese dazu, die Erwartungen mit ihrem eigenen Verhalten zu bestätigen (vgl. Abschnitt 4). Dieses Phänomen – der behaviorale Erwartungseffekt – soll mit der vierten und letzten Studie dieser Arbeit untersucht werden.

Experiment 4 soll einem weiteren praxisbezogenen Kritikpunkt begegnen: Personalauswahlprozesse bestehen nicht nur aus dem Sichten von Bewerbungsunterlagen. Vielfältige, häufig zeit- und kostenintensive Auswahlmethoden werden in der Praxis angewandt. Dabei ist mit Abstand beliebteste Auswahlinstrument das Einstellungsinterview (Hakel, 1982). Kritisch kann zu den bisher durchgeführten Studien daher angemerkt werden, dass die geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führung in einem *face-to-face* Interview verschwinden sollte, da sich der in den ersten beiden Experimenten gefundene Effekt möglicherweise auf die Darbietung von Bildmaterial beschränken lässt. Keenan und Wedderburn (1975) zeigen jedoch mit ihrer Studie, dass der Kommunikationsstil des Interviewers (vermittelt durch nonverbales Verhalten) in Einstellungsgesprächen die Wahrnehmung des Interviewers und die Leistungen der Bewerberin beeinflussen. Behaviorale Erwartungseffekte sollten in direkten Interaktionen auf Seiten der Rezipienten stark zur Geltung kommen. Dies sollte wiederum dazu führen, dass der Bewerber oder die Bewerberin bewusst oder unbewusst auf das Verhalten ihres Gegenübers reagiert. Diese Reaktion sollte auf der wahrgenommenen Ablehnung und dadurch ausgelösten negativen Emotionen basieren. Der Bewerber oder die Bewerberin sollte nach den Annahmen des behavioralen Erwartungseffekts die Erwartungen des Interviewers bestätigen. Um den Einfluss einer maskulinen vs. femininen äußeren Erscheinung auf erwartungskonformes Verhalten im Bewerbungskontext zu untersuchen, wird ein „Trick“ übernommen, den Snyder, Tanke und Berscheid (1977) in ihrer Studie verwendeten: Die Versuchspersonen interagieren am Telefon miteinander. Dadurch ist es möglich, den Beurteilenden zu suggerieren, ihre Telefonpartnerin hätte eine maskuline vs. feminine äußere Erscheinung, ohne die tatsächliche äußere Erscheinung der Zielpersonen zu manipulieren. Das vierte Experiment stellt daher von der Methodik eine Replikation der Studie von Snyder, Tanke und Berscheid (1977) dar, mit dem Unterschied dass es im vorliegenden Experiment nicht um Attraktivität, sondern um Führungskompetenz geht. Wenn die Versuchsperson in der Rolle des Interviewers davon ausgeht, eine Bewerberin mit maskuliner äußerer Erscheinung zu interviewen, sollte ein den Erwartungen entsprechender Interviewstil und entsprechende Interviewfragen ausgewählt werden. Die Versuchsperson in der Rolle der Bewerberin sollte nun ein den Erwartungen des Interviewers entsprechendes

Verhalten zeigen: Wird von einer hohen Führungskompetenz erwartet, so sollten sie Verhalten zeigen, das auf Führungskompetenz hinweist. Wenn jedoch geringe Führungskompetenz erwartet wird, so sollten sie Verhalten zeigen, das nicht mit hoher Führungskompetenz in Einklang steht. Diese für maskulin vs. feminin aussehende Bewerberinnen unterschiedlich verlaufenden Interaktionen sollten dazu führen, dass die Bewerberinnen entsprechende Bewertungen ihrer eigenen Führungskompetenz vornehmen.

#### **4.1 Fragestellung und Hypothesen**

Aufgrund der dargestellten theoretischen Vorüberlegungen werden für das vierte Experiment folgende Hypothesen aufgestellt:

##### **(1) Hypothese**

Die Versuchsteilnehmenden bewerten Stimuluspersonen mit angeblich biologisch festgelegten maskulinen Merkmalen der äußeren Erscheinung führungskompetenter als Stimuluspersonen mit angeblich biologisch festgelegten femininen Merkmalen der äußeren Erscheinung.

##### **(2) Hypothese**

Die Versuchsteilnehmenden bewerten Stimuluspersonen mit angeblich manipulierbaren maskulinen Merkmalen der äußeren Erscheinung führungskompetenter als Stimuluspersonen mit angeblich manipulierbaren femininen Merkmalen der äußeren Erscheinung.

##### **(3) Hypothese**

Zielpersonen, deren äußere Erscheinung angeblich biologisch festgelegte maskuline Merkmale aufweist, berichten positivere Emotionen als Zielpersonen, deren äußere Erscheinung angeblich biologisch festgelegte feminine Merkmale aufweist.

(4) Hypothese

Zielpersonen, deren äußere Erscheinung angeblich manipulierbare maskuline Merkmale aufweist, berichten positivere Emotionen als Zielpersonen, deren äußere Erscheinung angeblich manipulierbare feminine Merkmale aufweist.

(5) Hypothese

Zielpersonen, deren äußere Erscheinung angeblich biologisch festgelegte maskuline Merkmale aufweist, bewerten das Verhalten des Interviewers ihnen gegenüber positiver als Zielpersonen, deren äußere Erscheinung angeblich biologisch festgelegte feminine Merkmale aufweist.

(6) Hypothese

Zielpersonen, deren äußere Erscheinung angeblich manipulierbare maskuline Merkmale aufweist, bewerten das Verhalten des Interviewers ihnen gegenüber positiver als Zielpersonen, deren äußere Erscheinung angeblich manipulierbare feminine Merkmale aufweist.

(7) Hypothese

Zielpersonen, deren äußere Erscheinung angeblich biologisch festgelegte maskuline Merkmale aufweist, schätzen ihre eigene Führungskompetenz nach dem Interview höher ein als Zielpersonen, deren äußere Erscheinung angeblich biologisch festgelegte feminine Merkmale aufweist.

(8) Hypothese

Zielpersonen, deren äußere Erscheinung angeblich manipulierbare maskuline Merkmale aufweist, schätzen ihre eigene Führungskompetenz nach dem Interview höher ein als Zielpersonen, deren äußere Erscheinung angeblich manipulierbare feminine Merkmale aufweist.

#### (9) Hypothese

Die Beurteiler schreiben den Stimuluspersonen, deren äußere Erscheinung angeblich biologisch festgelegte maskuline Merkmale aufweist aufgrund der Tonaufnahmen, eine höhere Führungskompetenz zu als den Stimuluspersonen, deren äußere Erscheinung angeblich biologisch festgelegte feminine Merkmale aufweist.

#### (10) Hypothese

Die Beurteiler schreiben den Stimuluspersonen, deren äußere Erscheinung angeblich manipulierbare maskuline Merkmale aufweist aufgrund der Tonaufnahmen, eine höhere Führungskompetenz zu als den Stimuluspersonen, deren äußere Erscheinung angeblich manipulierbare feminine Merkmale aufweist.

### 4.2 Überblick über Experiment 4

Als Coverstory wurde den Versuchspersonen gesagt, es ginge in dieser Untersuchung darum, den Einfluss von Körpersprache in Einstellungsinterviews zu untersuchen. Zu diesem Zweck sollten die Teilnehmenden angeblich entweder *face-to-face-Interviews* oder Telefoninterviews mit anderen Versuchsteilnehmenden führen. Den Teilnehmenden wurde gesagt, sie seien zufällig derjenigen Experimentalgruppe zugeordnet worden, die Telefoninterviews führt. Die Versuchspersonen wurden zufällig der Gruppe der „Interviewer“ oder der Gruppe der „Bewerberinnen“ zugewiesen. Die Gruppe der Bewerbenden bestand ausschließlich aus weiblichen Versuchspersonen.<sup>4</sup> Um Kontakt zwischen diesen beiden Gruppen zu vermeiden, wurden die Interviewer und die Bewerberinnen getrennt voneinander rekrutiert und verschiedenen Räumen zugewiesen. Angebliches Ziel der Interviews war, einen ersten Eindruck über die Bewerberin zu gewinnen und zu entscheiden, ob diese Bewerberin zu weiteren Auswahlverfahren eingeladen wird oder nicht. Die Interviewer wurden gebeten, ein halbstrukturiertes Interview zu führen, in dem die folgenden Punkte besprochen werden sollten:

---

<sup>4</sup> Im Folgenden werden die Versuchspersonen, die die Rolle des Personalmanagers einnehmen, als „Interviewer“ bezeichnet und die Versuchspersonen, die die Rolle der Bewerberin einnehmen, als „Bewerberinnen“.

Studienfach, Studiendauer, Studienschwerpunkte, gegebenenfalls Praktika und Arbeits- erfahrung, Interessenschwerpunkte, Sprachkenntnisse, Auslandsaufenthalte, persönliche Stärken und Schwächen sowie persönliche Interessen und Qualifikationen. Um eine höhere Standardisierung der Gesprächsführung zu erreichen, erhielten die Interviewer einen Leitfaden mit möglichen Themen und Fragen. Die Gespräche wurden aufgezeichnet und im Anschluss ausgewertet. Den Interviewern lag ein Photo der angeblichen Bewerberin vor. Bei den verwendeten Bewerbungsphotos handelt es sich um die Photos der weiblichen Stimuluspersonen, die bereits in den ersten drei Experimenten verwendet wurden. Das bedeutet, dass es sich um manipulierte Bilder handelte, die nichts mit der tatsächlichen äußeren Erscheinung der Versuchsteilnehmerinnen zu tun hatten. Anschließend begann das acht-minütige Telefoninterview. Nach dem Interview wurden die Interviewer gebeten, einen Fragebogen zur Bewertung der Bewerberin auszufüllen. Die Bewerberinnen wurden gebeten, einen Fragebogen über das Verhalten des Interviewers, über ihre Emotionen während des Interviews und wie sie sich selbst bezüglich ihrer Führungskompetenz beurteilen, auszufüllen. Die Gesprächsanteile der Bewerberinnen wurden anschließend von unabhängigen, naiven Beurteilern per Fragebogen bewertet.

#### **4.3 Stichprobe**

An der Studie nahmen insgesamt 120 Versuchspersonen teil. Dabei nahmen 30 männliche und 30 weibliche Teilnehmende die Rolle des „Interviewers“ ein und 60 weibliche Teilnehmer die Rolle der „Bewerberin“. Es handelt sich dabei ausschließlich um Studierende der Universität Mannheim. Die Stichprobe der „Bewerberinnen“ hatte ein Durchschnittsalter von 22,4 Jahren. Die jüngste Teilnehmerin war 19 Jahre alt und die älteste Teilnehmerin 31 Jahre. Die durchschnittliche Anzahl der studierten Fachsemester lag bei 2,6 Semestern. 13,3% der Versuchspersonen waren Studentinnen eines sozialwissenschaftlichen Faches, 73,3% studierten ein wirtschaftswissenschaftliches Fach und 13,3% waren Studentinnen weiterer verschiedener Fachrichtungen. Die Versuchsleitung versuchte, darauf zu achten, eine möglichst homogene Stichprobe zu

rekrutieren, um eine gute Vergleichbarkeit der Profile der Bewerberinnen zu gewährleisten. Es war geplant, ausschließlich Versuchspersonen, die ein wirtschaftswissenschaftliches Fach studierten und bereits im Hauptstudium waren, teilnehmen zu lassen. Es erwies sich allerdings als äußerst schwierig, genau diese Personengruppe zur Teilnahme an der Studie zu überreden, so dass der Anteil der Wirtschaftswissenschaftlerinnen nur bei 73,3% lag. Leider deutet auch das geringe Durchschnittsalter der Teilnehmerinnen daraufhin, dass ein Großteil noch nicht im Hauptstudium war. Fast die Hälfte der Versuchspersonen war 20 (26,7%) oder 21 (21,7%) Jahre alt. Diese Vermutung wird durch die Frage nach den studierten Fachsemestern bestätigt: Mehr als die Hälfte der Versuchspersonen studierte im ersten (31,7%) oder dritten (28,3%) Fachsemester.

Die Stichprobe der „Interviewer“ hatte ein Durchschnittsalter von 23,2 Jahren, die jüngste Versuchsperson war 19 Jahre alt und die älteste 33 Jahre. Die Versuchspersonen wiesen eine durchschnittliche Fachsemesterzahl von 4,2 Semestern auf. 65% der Teilnehmenden studierten ein sozialwissenschaftliches Fach, 28,3% waren Studierende wirtschaftswissenschaftlicher Fachrichtungen und 6,7% waren Studierender sonstiger Fachrichtungen.

#### 4.4 Operationalisierung der Variablen

**Stimulusmaterial:** Als Stimulusmaterial dienten die 12 Photos der weiblichen Stimuluspersonen, die bereits in allen vorigen Experimenten benutzt wurden (siehe Abschnitt 1.2; vgl. Anhang A1).

**Unabhängige Variable:** In diesem Experiment wurden die Photos eingesetzt, um den Einfluss einer maskulinen vs. femininen äußeren Erscheinung auf behaviorale Erwartungseffekte bezüglich Führungskompetenz zu untersuchen. Die Photos der Stimuluspersonen wurden den Interviewern während des Interviews auf einem Computerbildschirm präsentiert. Zu Beginn der Untersuchung wurde den Teilnehmenden

den mitgeteilt, dass auf dem Bildschirm ein Photo der Bewerberin zu sehen sei, die sie gleich interviewen würden. Die Versuchspersonen erhielten die Anweisung, dieses Photo während des Interviews so oft wie möglich zu betrachten.

**Abhängige Variablen:** In diesem Abschnitt wird die Operationalisierung folgender abhängiger Variablen beschrieben:

1. „Beurteilung der Führungskompetenz der Bewerberinnen durch die Interviewer“
2. „Emotionen der Bewerberinnen während des Interviews“
3. „Beurteilung des Verhaltens des Interviewers durch die Bewerberinnen“
4. „Einschätzungen ihrer eigenen Führungskompetenz durch die Bewerberinnen“
5. „Einschätzung der Führungskompetenz der Bewerberinnen durch unabhängige, naive Beurteiler“

Die erste abhängige Variable („Beurteilung der Führungskompetenz der Bewerberinnen durch die Interviewer“) wurde per Fragebogen erfasst. Nach dem Interview wurden die Interviewer gebeten, einen Fragebogen über „ihren ersten Eindruck von der Bewerberin“ auszufüllen. Dieser Fragebogen erfasste, inwieweit die Items „dominant“, „kommunikativ“, „autoritär“, „selbstbewusst“, „intelligent“, „durchsetzungsfähig“, „sensibel gegenüber anderen“, „entscheidungsfreudig“, „verantwortungsbewusst“, „gefühlslabent“, „ehrgeizig“, „fürsorglich“, „belastbar“, „fähig, auf andere einzugehen“, „konkurrenzfähig“, „Überzeugungskraft“, „in der Lage, Druck stand zu halten“, „Eigeninitiative“, „einfühlsam“, „in der Lage, andere zu motivieren“, „führungskompetent“ und „Wahrscheinlichkeit, zu weiteren Auswahlverfahren eingeladen zu werden“ auf die Bewerberinnen zutreffen. Die Antworten wurden mit Hilfe von fünf-stufigen Ratingskalen erfasst: 1 = „überhaupt nicht“ (bzw. „sehr unwahrscheinlich“) und 5 = „sehr stark“ (bzw. „sehr wahrscheinlich“; vgl. Anhang A4).

Die drei abhängigen Variablen „Emotionen während des Interviews“, „Beurteilung des Verhaltens des Interviewers durch die Bewerberinnen“ und „Einschätzungen ihrer eigenen Führungskompetenz“ wurden gemeinsam in einem Fragebogen erhoben, den die Bewerberinnen im Anschluss an das Interview ausfüllten. Dieser Fragebogen



erfasste zunächst die Emotionen während des Interviews. Die Versuchspersonen sollten die Fragen mit Hilfe von fünf-stufigen Ratingskalen beantworten. Erfasst wurden die Items „aufgeregt“, „fühlte mich wohl“, „fühlte mich unter Druck gesetzt“, „Angst“, „entspannt“, „geärgert“, „selbstsicher“, „gut präsentiert“, „Spaß“ und „wichtige Punkte nicht zur Sprache gebracht“ (vgl. Anhang A4). Darauf folgte der Abschnitt, in dem die Versuchspersonen gebeten wurden, einige Fragen über den Interviewer zu beantworten. Die Teilnehmerinnen sollten auf fünf-stufigen Ratingskalen angeben, wie „arrogant“, „sympathisch“, „autoritär“, „unfreundlich“, „interessiert an mir als Bewerberin“, „höflich“, „kühl“, „unvoreingenommen“, „respektlos“, „offen“, „streng“ und „sensibel“ sie den Interviewer empfanden. Die Skala reichte erneut von 1 = „überhaupt nicht“ bis 5 = „sehr stark“ (vgl. Anhang A4).

Im dritten Abschnitt des Fragebogens sollten die „Bewerberinnen“ angeben, wie sie sich selbst bezüglich ihrer Führungskompetenz einschätzen. Das Antwortformat entsprach erneut fünf-stufigen Ratingskalen (1 = „überhaupt nicht“ bis 5 = „sehr stark“). Die erfassten Items stimmten mit den Items der ersten abhängigen Variable („Beurteilung der Führungskompetenz der Bewerberinnen durch die Interviewer“) überein (s.o., vgl. Anhang A4).

Die fünfte abhängige Variable „Einschätzung der Führungskompetenz der Bewerberinnen durch unabhängige, naive Beurteiler“ wurde nach Abschluss aller Interviews erhoben. Zwei unabhängige, naive Beurteiler hörten sich die Tonaufnahmen der Gesprächsanteile der Bewerberinnen an und füllten nach jedem Interview einen Fragebogen über die Führungskompetenz der Bewerberinnen aus. Es wurden die gleichen Items zur Erfassung der Führungskompetenz verwendet, die bereits zur Erfassung der ersten abhängigen Variablen („Beurteilung der Führungskompetenz der Bewerberinnen durch die Interviewer“) und zur Erfassung der vierten abhängigen Variablen („Einschätzung ihrer eigenen Führungskompetenz durch die Bewerberinnen“) verwendet wurden (s.o.). Das Antwortformat entsprach auch hier fünf-stufigen Ratingskalen, wobei 1 = „überhaupt nicht“ und 5 = „sehr stark“ bedeutete (vgl. Anhang A4).

#### 4.5 Manipulation Check und Kontrollvariablen

**Interviewer:** Zusätzlich zu der abhängigen Variablen „Beurteilung der Führungskompetenz der Bewerberinnen durch die Interviewer“ wurden zu Kontrollzwecken folgende Variablen am Ende des Fragebogens der Interviewer erfasst: Wahrgenommene Attraktivität, Sympathie und Maskulinität bzw. Femininität der Bewerberinnen. Hierzu sollten die Teilnehmenden auf einer fünf-stufigen Ratingskala angeben, wie unattraktiv/attraktiv, wie unsympathisch/sympathisch und wie maskulin/feminin die äußere Erscheinung der Bewerberin auf sie wirkte. Anschließend sollten die Teilnehmenden Fragen über die Stimme der Bewerberin beantworten, um verzerrende Einflüsse der unterschiedlichen Stimmen zu vermeiden. Dabei wurde auf fünf-stufigen Ratingskalen erfasst, wie unsympathisch/sympathisch, unangenehm/angenehm, kräftig/dünn, dunkel/hell, hart/weich und maskulin/feminin sie die Stimme wahrnahmen. Am Ende des Fragebogens wurden statistische Angaben - Alter, Geschlecht, Studienfach, und Semesterzahl - abgefragt. Die letzte Frage war eine Kontrollfrage, um einen möglichen, verzerrenden Einfluss der Urteile von Versuchsteilnehmern, die bereits Erfahrung mit Einstellungsinterviews haben, ausschließen zu können (vgl. Anhang A4).

**Bewerberinnen:** Zusätzlich zu den abhängigen Variablen „Emotionen der Bewerberinnen während des Interviews“, „Beurteilung des Verhaltens des Interviewers durch die Bewerberinnen“ und „Einschätzungen ihrer eigenen Führungskompetenz durch die Bewerberinnen“ wurden die Teilnehmerinnen gebeten, noch drei Fragen über ihre eigene äußere Erscheinung zu beantworten. Die Versuchspersonen sollten auf fünf-stufigen Ratingskalen angeben, wie unattraktiv/attraktiv, wie unsympathisch/sympathisch und wie maskulin/feminin ihre äußere Erscheinung wirkt. Der anschließende Teil des Fragebogens bestand aus Fragen zu Alter, Studienfach und Semesterzahl. Die letzte Frage war eine Kontrollfrage, ob die Bewerberinnen bereits Erfahrung mit Bewerbungsgesprächen haben. Auf diese Weise sollte ein verzerrender Einfluss durch Bewerberinnen, die bereits Erfahrung mit Einstellungsinterviews haben, ausgeschlossen werden (vgl. Anhang A4).

**Beurteiler:** Nach der Beurteilung der Führungskompetenz der Bewerberinnen folgte ein Abschnitt des Fragebogens bestehend aus Fragen über die Stimme der Bewerberin. Die erfassten Items waren unsympathisch/sympathisch, unangenehm/angenehm, kräftig/dünn, dunkel/hell, hart/weich und maskulin/feminin. Die Operationalisierung dieser Variablen stimmte mit der Operationalisierung im Fragebogen der „Interviewer“ (s.o.) überein. Die letzte Frage des Fragebogens bezog sich ebenfalls auf die Stimmen der Bewerberinnen: Es wurde erfasst, ob die Bewerberinnen einen ausländischen Akzent hatten. Diese Kontrollfrage ist aus zwei Gründen sehr wichtig: Erstens, ein ausländischer Akzent kann Stereotype über Ausländer aktivieren, die dann verzerrend auf die Urteile der „Interviewer“ einwirken. Zweitens, die auf den Bewerbungsphotos abgebildeten Stimuluspersonen waren westeuropäisch aussehende Frauen. Wenn ein „Interviewer“ nun eine ausländische Stimme am Telefon hört, wird er oder sie nicht mehr glauben, dass es sich dabei tatsächlich um die Person auf dem Bewerbungsphoto handelt. In diesem Fall kann die Reaktionskette aus perzeptuellen und behavioralen Erwartungseffekten nicht mehr ausgelöst werden (vgl. Anhang A4).

#### 4.6 Durchführung

Jede Versuchsperson nahm einzeln an der Untersuchung teil. Die Rekrutierung erfolgte über Hinweisschilder und direkte Ansprache durch ungeprüfte wissenschaftliche Hilfskräfte. Die Interviewer wurden in einem Gebäude der Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Mannheim rekrutiert und in einen Versuchsraum geführt, der mit Notebook und Telefon ausgestattet war. Ihnen wurde gesagt, sie würden an einer Studie teilnehmen, die den Einfluss von Körpersprache in Einstellungsinterviews untersucht. Zu diesem Zweck sollte angeblich ein Teil der Versuchsteilnehmer *face-to-face* Interviews mit Bewerberinnen führen, während die restlichen Versuchsteilnehmenden Telefoninterviews führen sollten. Alle weiteren Informationen erhielten die Teilnehmer in schriftlicher Form. Die Versuchsleitung war jedoch ständig anwesend, um eventuelle Fragen zu beantworten. Zu Beginn der Untersuchung erhielten die

Versuchspersonen ein Instruktionsblatt, das neben der Coverstory folgende Anleitung zum weiteren Versuchsablauf gab (vgl. Anhang A4):

*Um zu untersuchen, wie stark der Einfluss von Gestik und Mimik auf die Eindrucksbildung in Einstellungsinterviews ist, wird in dieser Untersuchung die Hälfte der Teilnehmenden ein face-to-face-Interview führen, während die zweite Hälfte der Teilnehmenden ein Telefoninterview führt. Sie sind zufällig der Gruppe der Versuchsteilnehmer zugewiesen worden, die Telefoninterviews führen wird.*

Diese Coverstory war nötig, um den Versuchspersonen plausibel zu machen, warum sie während des Interviews das Photo der Stimuluspersion betrachten sollten: Angeblich ging es um den Einfluss von Gestik, Mimik und Blickkontakt. Dabei solle der Einfluss der äußeren Erscheinung in beiden Experimentalgruppen konstant gehalten werden. Deshalb betrachten die Versuchspersonen, die der Bewerberin nicht Angesicht zu Angesicht gegenüber sitzen, ein Photo der Bewerberin auf einem Bildschirm.

Auf die Coverstory folgten Instruktionen zum weiteren Versuchsablauf (vgl. Anhang A4):

*Stellen Sie sich nun bitte vor, Sie seien als Personalreferent(in) in einem Unternehmen im Bereich Personalauswahl angestellt. Im Folgenden sollen Sie ein Telefoninterview mit einer Bewerberin für eine Traineeestelle führen. Innerhalb dieses Traineeprogramms durchlaufen Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher Fachrichtungen innerhalb von 18 Monaten mehrere Stationen (Abteilungen, Standorte und Geschäftsfelder) innerhalb des Unternehmens. In welchem Bereich (Marketing, Personal, Controlling, etc.) die Bewerberin einmal tätig sein wird, ist zum jetzigen Zeitpunkte des Rekrutierungsprozesses noch nicht relevant. Ihre Telefonpartnerin ist ebenfalls Versuchsteilnehmer. In dem Gespräch geht es darum, einen ersten Eindruck von der Bewerberin zu gewinnen. Bitte besprechen Sie mit ihr während des Interviews folgende Punkte: Studienfach, Studiendauer und Studienschwerpunkte; Praktika und Arbeitserfahrung; Interessenschwerpunkte, Sprachkenntnisse, Auslandsaufenthalte; persönliche Stärken und*

*Schwächen sowie persönliche Interessen und Qualifikationen. Sie können sich an der beiliegenden Liste orientieren und dort auch Notizen eintragen. Die dort genannten Punkte sind allerdings keine Vorgaben, sondern dienen lediglich als Hilfestellung. Das Interview soll etwa 8 Minuten dauern.*

*Bitte denken Sie daran, die Bewerberin zu „Siezen“, auch wenn es sich dabei ebenfalls um eine Versuchsteilnehmerin handelt.*

*Während des Interviews werden Sie vor einem Bildschirm sitzen, auf dem ein Photo der Bewerberin zu sehen ist. So können Sie sich einen optischen Eindruck von der Bewerberin machen. Das ist nötig, da es in dieser Studie darum geht, den Einfluss von Körpersprache und nicht den Einfluss der äußeren Erscheinung zu untersuchen. Bitte betrachten Sie den Bildschirm während des Interviews so oft wie möglich.*

Direkt vor den Teilnehmenden stand ein Notebook mit einem 29 x 21 cm großen Bildschirm, der ein Photo der jeweiligen Stimuluspersion zeigte.

Nachdem die Teilnehmenden das Informationsblatt durchgelesen hatten, erhielten sie einen Leitfaden für das Interview. Dieser Leitfaden hatte zwei Funktionen: Er sollte erstens den Teilnehmenden die Durchführung erleichtern und zweitens gewährleisten, dass die Interviews alle relativ ähnlich ablaufen, aber dennoch Variationsmöglichkeiten bei der Formulierung der Fragen bestehen bleiben. Der Leitfaden enthielt folgende Punkte (vgl. Anhang A4):

Leitfaden für das Telefoninterview:

- *Studiengang/Studienrichtung? Schwerpunkte während des Studiums? Grund für Wahl des Studienfaches? Studiendauer und bisher erreichte Abschlüsse & Noten?*
- *Berufliches Ziel? Begründung? Pläne nach Abschluss des Studiums?*
- *Welche Arbeitsgebiete/Fachbereiche sind von Interesse?*
- *Praktika und Arbeitserfahrung (im In- und Ausland)? Einsatzbereiche? Projekte? Besonderheiten? Was haben Sie dabei gelernt?*
- *Interessenschwerpunkte fachlicher Art? Begründung?*
- *Außeruniversitäres Engagement (z.B. Fachschaft, Vereine)?*

- *Sprachkenntnisse? Auslandserfahrung?*
- *Persönliche Stärken und Schwächen? Besondere Interessen und Qualifikationen?*
- *Hobbies und Freizeitgestaltung?*
- *Sind Sie gerne zur Schule gegangen?*

Anschließend vergewisserte sich die Versuchsleitung, ob die Versuchsperson alle Instruktionen verstanden hatte und bereit für das Interview war. Innerhalb der nächsten Minuten klingelte das Telefon und die Bewerberin war am anderen Ende der Leitung.

Die Bewerberinnen wurden in einem Teil der Universität Mannheim angeworben, in dem hauptsächlich Vorlesungsräume der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät untergebracht sind. Dieser Gebäudeteil befindet sich 15 Gehminuten entfernt von dem Gebäude, in dem die Interviewer rekrutiert wurden, so dass ein Zusammentreffen der „Interviewer“ und „Bewerberinnen“ höchst unwahrscheinlich war. Die „Bewerberinnen“ erhielten die gleiche Coverstory über das angebliche Ziel der Untersuchung (vgl. Anhang A4). Als Versuchsanweisungen erhielten die Teilnehmerinnen folgende Informationen (vgl. Anhang A4):

*Stellen Sie sich bitte vor, Sie hätten sich bei einem Unternehmen um eine Traineeestelle beworben. Innerhalb dieses Traineeprogramms durchlaufen Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher Fachrichtungen innerhalb von 18 Monaten mehrere Stationen (Abteilungen, Standorte und Geschäftsfelder) innerhalb des Unternehmens. Im Folgenden sollen Sie ein Telefoninterview mit einem Personalreferenten (dabei handelt es sich ebenfalls um eine Versuchsteilnehmerin oder einen Versuchsteilnehmer) des Unternehmens führen. In diesem Gespräch geht es darum, einen ersten Eindruck von Ihnen zu gewinnen. Das Interview soll 8 Minuten dauern.*

*Bitte denken Sie daran, die Personalreferentin oder den Personalreferenten zu „Siezen“, auch wenn es sich dabei ebenfalls um eine Versuchsteilnehmerin oder einen Versuchsteilnehmer handelt.*

Die Versuchsleiterin vergewisserte sich, dass die Versuchsperson alle Anweisungen verstanden hatte und wählte dann die Telefonnummer des Anschlusses im Versuchsraum der „Interviewer“. Die Verständigung zwischen den beiden Versuchsleiterinnen, erfolgte über auf Vibration geschaltete Mobiltelefone, so dass die Versuchsvorbereitung der Teilnehmenden möglichst ungestört blieb. Im Anschluss daran begann das Telefoninterview. Es gab geringfügige Unterschiede, was die Dauer der Interviews betrifft: Die Länge der Telefoninterviews variierte zwischen fünf und neun Minuten. Die Gespräche wurden mehrheitlich flüssig und realistisch durchgeführt. Oft wurden Folgefragen gestellt und Anmerkungen zu dem Gesagten gemacht. Die Gesprächsanteile der „Bewerberinnen“ wurden mit einem Mikrofon über ein Notebook und zusätzlich mit einem Diktiergerät aufgenommen. Die Teilnehmerinnen wurden nicht explizit darauf hingewiesen, dass das Gespräch aufgezeichnet wurde, aber das Mikrofon stand gut sichtbar vor ihnen auf dem Tisch. Anschließend wurden die Versuchspersonen aufgefordert, einen Fragebogen über das Interview und ihren Interviewpartner auszufüllen. Neben der Erfassung der abhängigen Variablen („Emotionen der Bewerberinnen während des Interviews“, „Beurteilung des Verhaltens des Interviewers durch die Bewerberinnen“ und „Einschätzungen ihrer eigenen Führungskompetenz durch die Bewerberinnen“) enthielt der Fragebogen der Bewerberinnen Fragen zur äußeren Erscheinung der Bewerberinnen (Attraktivität, Sympathie und Maskulinität vs. Femininität) und Fragen zu statistischen Angaben. Der Fragebogen der Interviewer enthielt neben der abhängigen Variablen („Beurteilung der Führungskompetenz der Bewerberinnen durch die Interviewer“) Fragen über die Stimme ihrer Interviewpartnerin und Fragen zu statistischen Angaben. Nachdem die Versuchspersonen die Fragebögen ausgefüllt hatten, bedankte sich die Versuchsleiterin bei ihnen und zahlte ihnen für ihre Teilnahme drei Euro aus. Falls Interesse bestand, erhielten die Teilnehmenden ein Informationsblatt, das über das eigentliche Ziel der Untersuchung, die Coverstory und den theoretischen Hintergrund der Studie aufklärte. Nach jedem Telefoninterview wechselte die Versuchsleiterin das Photo auf dem Bildschirm des Notebooks und teilte der Versuchsleiterin im Versuchsraum der Bewerberinnen den Code für die kommende Versuchsbedingung mit. Dieser wurde dann auf dem Fragebogen, den die Teilnehmenden ausfüllten, vermerkt. Anhand dieses Codes wurde

festgehalten, welches Stimuluspersonenphoto bei diesem Durchlauf verwendet wurde. Nachdem alle Telefoninterviews abgeschlossen waren, wurden die Gesprächsanteile der „Bewerberinnen“ von zwei unabhängigen, naiven Beurteilern ausgewertet. Dabei handelt es sich um eine Studentin und einen Studenten der Psychologie der Universität Mannheim. Beide wussten nichts über den Hintergrund der Studie und erhielten folgende Coverstory und Hinweise zur Bearbeitung des Fragebogens (vgl. Anhang A4):

*In den Interviews ging es um die Auswahl von Teilnehmenden für ein Traineeprogramm. Innerhalb dieses Traineeprogramms durchlaufen Absolventen verschiedener Fachrichtungen innerhalb von 18 Monaten mehrere Stationen (Abteilungen, Standorte und Geschäftsfelder) innerhalb des Unternehmens. Die Aufgabe der „Personaler“ war es jeweils, mit Hilfe des Interviews einen ersten Eindruck von der „Bewerberin“ oder dem „Bewerber“ zu gewinnen. Die Interviews dauerten etwa 8 Minuten.*

*Ihre Aufgabe besteht darin, die Tonbandaufnahmen der Interviews auszuwerten, dabei erhalten sie keine Informationen darüber, ob es sich um ein face-to-face-Interview oder ein Telefoninterview handelt. Sie werden nur die Gesprächsanteile der „Bewerberinnen“ hören. Bitte hören Sie sich die Aufnahmen sehr genau an und füllen Sie anschließend den beiliegenden Fragebogen nach jedem Interview aus.*

Die Beurteiler erhielten eine CD mit den Aufnahmen der Telefoninterviews. Jedes Interview war unter einer Nummer gespeichert. Diese Nummer schrieben die Beurteiler auf den jeweiligen Fragebogen. So konnte jeder Fragebogen der entsprechenden Experimentalgruppe zugeordnet werden. Der Fragebogen erfasste zunächst die abhängige Variable „Einschätzung der Führungskompetenz der Bewerberinnen“. Im Anschluss daran folgten Fragen zur Kontrolle von Attraktivität, Sympathie und Maskulinität vs. Femininität der Stimme der Bewerberinnen. Die letzte Frage bezog sich darauf, ob die Bewerberin einen ausländischen Akzent hatte (vgl. Anhang A4).



## **4.7 Ergebnisse**

Die folgenden drei Abschnitte berichten die Ergebnisse der vierten Studie. Zunächst wird auf die Ergebnisse der Interviewer eingegangen. Hypothese 1 und 2 sagen vorher, dass die Interviewer angeblich maskulin aussehende Bewerberinnen positiver bezüglich ihrer Führungskompetenz beurteilen als angeblich feminin aussehende Bewerberinnen. Im zweiten Abschnitt werden die Ergebnisse der Bewerberinnen dargestellt. Hier geht es um die drei abhängigen Variablen: „Emotionen der Bewerberinnen während des Interviews“, „Beurteilung des Verhaltens des Interviewers durch die Bewerberinnen“ und „Selbsteinschätzungen ihrer eigenen Führungskompetenz durch die Bewerberinnen“. Hypothesen 3 bis 8 postulieren, dass angeblich maskulin aussehende Bewerberinnen positivere Emotionen während des Interviews berichten, das Verhalten des Interviewers positiver beurteilen und ihre eigene Führungskompetenz höher einschätzen als angeblich feminin aussehende Bewerberinnen. Im letzten Abschnitt werden die Ergebnisse der fünften abhängigen Variable berichtet: „Einschätzung der Führungskompetenz der Bewerberinnen durch unabhängige naive Beurteiler“ aufgrund der Tonbandaufnahmen. Ein hypothesenkonformes Ergebnis liegt vor, wenn die Führungskompetenz der Bewerberinnen, deren Interviewer annahmen sie hätten eine feminine äußere Erscheinung, niedriger eingeschätzt wird als die der Bewerberinnen, deren Interviewer annahmen sie hätten eine maskuline äußere Erscheinung.

### **4.7.1 Ergebnisse „Interviewer“**

#### **4.7.1.1 Überprüfung der Manipulation der äußeren Erscheinung**

Durch die verwendeten Photos wurden zwei Faktoren der äußeren Erscheinung orthogonal variiert: Biologisch festgelegte vs. selbst manipulierbare Merkmale. Um zu überprüfen, ob die Manipulation der äußeren Erscheinung der Stimuluspersonen erfolgreich war, wurden die Versuchspersonen im Hauptexperiment gebeten, die äußere Erscheinung bezüglich Maskulinität und Femininität auf einer 5-stufigen Skala (von 1 –

„maskulin“ bis 5 – „feminin“) zu beurteilen. Mit dieser abhängigen Variablen wurde eine 2 (Biologisch festgelegte Merkmale: maskulin vs. feminin) x 2 (Manipulierbare Merkmale: maskulin vs. feminin) faktorielle Varianzanalyse mit der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Maskulinität vs. Femininität der äußeren Erscheinung“ gerechnet. Eine erfolgreiche Manipulation sollte sich in zwei signifikanten Haupteffekten für beide Merkmalskategorien niederschlagen.

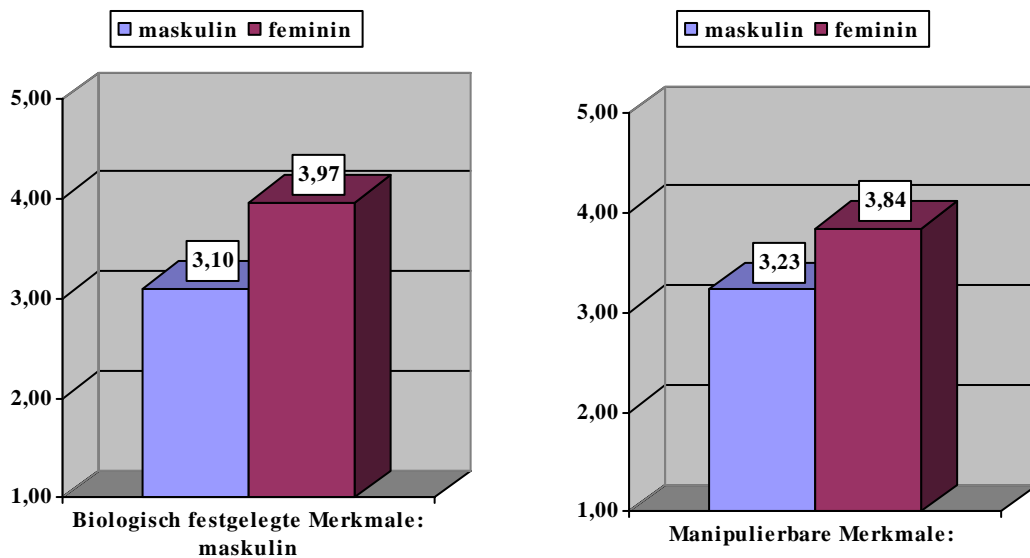
Die Ergebnisse zeigen, dass die Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ als signifikante Haupteffekte wirken. Die Ergebnisse der varianzanalytischen Verfahren zur Zuschreibung einer maskulinen vs. femininen äußeren Erscheinung sind in Tabelle 11 dargestellt.

**Tabelle 11:** Ergebnisse der univariaten Varianzanalyse mit der abhängigen Variablen „Zuschreibung einer maskulinen vs. femininen äußeren Erscheinung“ in Bezug auf die Haupteffekte der Faktoren „Biologisch festgelegte äußere Erscheinung“ und „Manipulierbare Merkmale“.

Quelle:	df	Fehler df	F	p	Eta <sup>2</sup>
A Biologisch fest. Merkmale	1	59	8,76	,01	0,14
B Manipulierbare Merkmale	1	59	4,20	,05	0,07
A x B	1	59	3,32	,1	0,06

Die Versuchspersonen beurteilten Stimuluspersonen der Bedingung „Biologisch festgelegte feminine Merkmale“ ( $M = 3,97$ ) als deutlich femininer aussehend als Stimuluspersonen der Bedingung „Biologisch festgelegte maskuline Merkmale“ ( $M = 3,10$ ;  $F [1, 58] = 8,76$ ;  $p < ,01$ ;  $Eta^2 = 0,14$ ). Das gleiche Ergebnis findet sich für den Faktor „Manipulierbare Merkmale der äußeren Erscheinung“: Stimuluspersonen der Bedingung „Manipulierbare feminine Merkmale“ wurden von den Versuchspersonen als deutlich femininer aussehend beurteilt ( $M = 3,84$ ) als Stimuluspersonen der Bedingung „Manipulierbare maskuline Merkmale“ ( $M = 3,23$ ;  $F [1, 58] = 4,20$ ;  $p < ,05$ ;  $Eta^2 = 0,07$ ; vgl. Anhang B4; Tabellen 1a, b). Es besteht keine signifikante Interaktion

zwischen den beiden Haupteffekten ( $F [1, 58] = 3,32; p < ,1; \eta^2 = 0,06$ ). Die betreffenden Mittelwerte sind in Abbildung 31 graphisch dargestellt.



**Abb. 31:** Zuschreibung von Maskulinität/Femininität in Abhängigkeit der biologisch festgelegten und manipulierbaren Merkmale der Spn

Abschließend kann festgehalten werden, dass Stimuluspersonen mit maskulinen biologisch festgelegten und manipulierbaren Merkmalen bezüglich ihrer äußeren Erscheinung signifikant mehr Maskulinität zugeschrieben bekamen als Stimuluspersonen mit biologisch festgelegten und manipulierbaren femininen Merkmalen. Damit kann die Manipulation der äußeren Erscheinung der Stimuluspersonen auch für dieses Experiment als gelungen angesehen werden.

#### 4.7.1.2 Analyse der Zuschreibung von Führungskompetenz

Die abhängigen Variablen „Dominanz“, „Kommunikationsfähigkeit“, „Autorität“, „Selbstbewusstsein“, „Intelligenz“, „Durchsetzungsfähigkeit“, „Sensibilität gegenüber anderen“, „Entscheidungsfreude“, „Verantwortungsbewusstsein“, „Ehrgeiz“, „Fürsorglichkeit“, „Belastbarkeit“, „Fähigkeit auf andere einzugehen“, „Konkurrenzfähigkeit“,

„Überzeugungskraft“, „Fähigkeit Druck standzuhalten“, „Eigeninitiative“, „Einfühlsamkeit“, „Fähigkeit andere zu motivieren“, „Führungskompetenz“ und „Wahrscheinlichkeit zu weiteren Auswahlverfahren eingeladen zu werden“ wurden zu einem Skalenwert „Zuschreibung von Führungskompetenz“ gemittelt ( $M = 3,28$ ). Der Cronbach's Alpha-Wert dieser Skalen ist ,92 (vgl. Anhang B4; Tabelle 2a). Daher kann von einer reliablen Skala ausgegangen werden. Zur Überprüfung der Hypothesen 1 und 2 wurde eine 2 (Biologisch festgelegte Merkmale: maskulin vs. feminin) x 2 (Manipulierbare Merkmale: maskulin vs. feminin) faktorielle univariate Varianzanalyse mit der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Führungskompetenz“ gerechnet. Falls die in den Hypothesen 1 und 2 formulierten Erwartungen zutreffen, sollten die Ergebnisse 2 Haupteffekte für „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ auf die Zuschreibung von Führungskompetenz zeigen.

Es zeigen sich erwartungsgemäß statistisch signifikante Haupteffekte der Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ auf die Zuschreibung von Führungskompetenz. Die Ergebnisse der varianzanalytischen Verfahren zur Zuschreibung von Führungskompetenz sind in Tabelle 12 dargestellt (vgl. Anhang B4; Tabelle 2b).

Tabelle 12: Ergebnisse der univariaten Varianzanalyse mit der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Führungskompetenz“ in Bezug auf die Haupteffekte der Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“.

Quelle	df	Fehler df	F	p	Eta <sup>2</sup>
A Bio. festg. Merkmale	1	59	9,06	,05	0,14
B Manip. Merkmale	1	59	4,89	,05	0,08
A x B	1	59	0,00	1	0,00

Wie erwartet, schrieben die Versuchspersonen den Stimuluspersonen mit typisch maskuliner äußerer Erscheinung mehr Führungskompetenz zu als den Stimuluspersonen mit typisch femininer äußerer Erscheinung. Das gilt für „Biologisch festgelegte Merkmale“ ( $M_{\text{maskulin}} = 3,50$  vs.  $M_{\text{feminin}} = 3,04$ ;  $F [1, 59] = 9,06$ ;  $p < ,001$ ;  $\text{Eta}^2 =$

0,14) und „Manipulierbare Merkmale“ (M maskulin = 3,44 vs. M feminin = 3,11;  $F [1, 59] = 4,89$ ;  $p < ,05$ ;  $\text{Eta}^2 = 0,08$ ). Es besteht keine Interaktion zwischen den beiden Haupteffekten ( $F [1, 59] = 0,00$ ;  $p < 1$ ;  $\text{Eta}^2 = 0,00$ ; vgl. Anhang B4; Tabellen 2a, b). In Abbildung 32 sind die betreffenden Mittelwerte graphisch dargestellt.

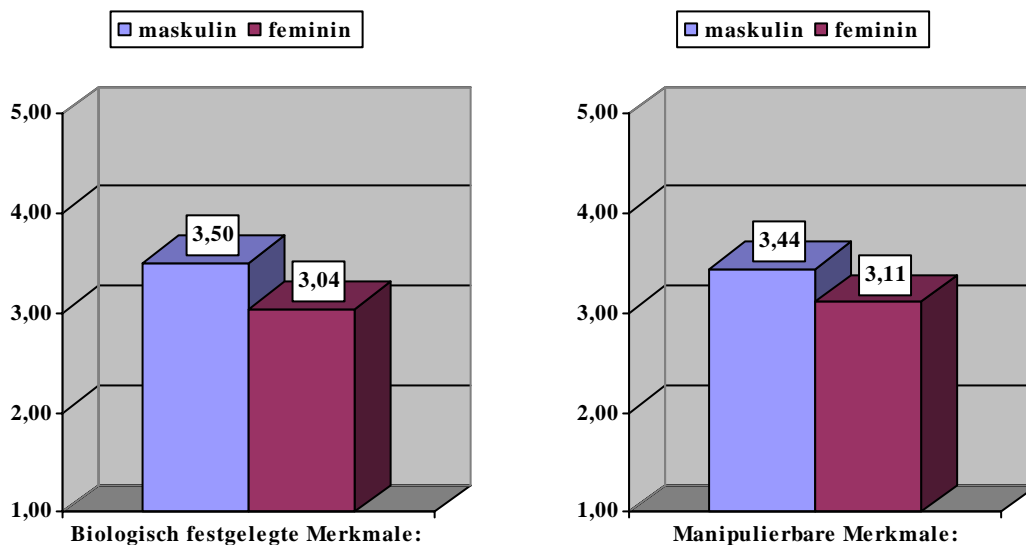


Abb. 32: Zuschreibung von Führungskompetenz in Abhängigkeit der biologisch festgelegten und manipulierbaren Merkmale

#### 4.7.1.3 Analyse und statistische Kontrolle der Attraktivität und Sympathiewirkung

Es ist denkbar, dass die berichteten Befunde trotz des hypothesenkonformen Mittelwertmusters und trotz des erfolgreichen Manipulation Checks dennoch nicht durch die angenommene Aktivierung von Geschlechtsstereotypen zustande gekommen sind. Es kann alternativ angenommen werden, dass die beabsichtigte Manipulation der äußeren Erscheinung auch dazu geführt hat, dass die abgebildeten Personen unterschiedlich attraktiv bzw. unterschiedlich sympathisch erschienen. Die Urteile der Interviewer könnten daher aufgrund der wahrgenommenen Attraktivität oder Sympathiewirkung der dargestellten Personen und eben nicht aufgrund ihrer geschlechtsstereotypen äußeren Erscheinung zustande gekommen sein. Um einen eventuellen Einfluss der Variablen „Zuschreibung von Attraktivität“ und „Zuschreibung von Sympathiewirkung“ auf die

Beurteilung der Stimuluspersonen bezüglich ihrer Führungskompetenz ausschließen zu können, wurden diese als Kontrollvariablen miterhoben. Im Folgenden wird untersucht, ob systematische Unterschiede dieser Variablen die vorliegenden Ergebnisse beeinflussen haben. Zunächst werden die „Zuschreibung von Attraktivität“ und die „Zuschreibung von Sympathie“ als abhängige Variablen des Versuchsdesigns betrachtet und analysiert. Anschließend werden beide Kontrollvariablen als Kovariaten in univariate Verfahren zur Analyse der Zuschreibung von Führungskompetenz einbezogen.

Als Voraussetzung dafür, dass die berichteten Befunde auf die unbeabsichtigt manipulierte Attraktivität bzw. Sympathiewirkung der dargestellten Stimuluspersonen zurückgeführt werden kann, muss gelten, dass die Stimuluspersonen mit biologisch festgelegten und selbst manipulierbaren maskulinen Merkmalen attraktiver und sympathischer eingeschätzt werden als Stimuluspersonen mit femininen Merkmalen der äußeren Erscheinung. Um dies zu überprüfen, wurde in einem ersten Schritt eine 2 (Biologisch festgelegte Merkmale: maskulin vs. feminin) x 2 (Manipulierbare Merkmale: maskulin vs. feminin) faktorielle univariate Varianzanalyse mit der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Attraktivität“ gerechnet.

Die Ergebnisse zeigen, dass weder der Faktor „Biologisch festgelegte Merkmale“ ( $F [1, 59] = 1,12; p < 1; \text{Eta}^2 = 0,02$ ) noch der Faktor „Manipulierbare Merkmale“ ( $F [1, 59] = 4,00; p < 1; \text{Eta}^2 = 0,06$ ) einen signifikanten Einfluss auf die Zuschreibung von Attraktivität hat. Die Ergebnisse des varianzanalytischen Verfahrens sind in Tabelle 13 dargestellt. Neben diesen Haupteffekten zeigte die Varianzanalyse keine weiteren Interaktionen ( $F [1, 59] = 0,02; p < 1; \text{Eta}^2 = 0,00$ ; vgl. Anhang B4; Tabelle 3a).

**Tabelle 13:** Ergebnisse der univariaten Varianzanalyse mit der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Attraktivität“ in Bezug auf die Haupteffekte der Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“.

Quelle:	df	Fehler df	F	p	Eta <sup>2</sup>
A Biologisch fest. Merkmale	1	59	1,12	1	0,02
B Manipulierbare Merkmale	1	59	4,00	1	0,06
A x B	1	59	0,02	1	0,00

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die Stimuluspersonen der vier Kategorien nicht signifikant bezüglich der Zuschreibung von Attraktivität unterscheiden. Daher können die bezüglich der Führungskompetenzzuschreibung dargestellten Effekte nicht durch eine systematische Variation der Attraktivität der Stimuluspersonen zustande gekommen sein. Um jedoch einen möglichen Einfluss auch statistisch auszuschließen, wurde eine 2 (Biologisch festgelegte Merkmale: maskulin vs. feminin) x 2 (Manipulierbare Merkmale: maskulin vs. feminin) faktorielle univariate Kovarianzanalyse mit der Zuschreibung von Attraktivität als Kovariate und der Zuschreibung von Führungskompetenz als abhängige Variable gerechnet. Sollte ein Einfluss der Attraktivität der Bewerberinnen auf die Urteile der Interviewer vorliegen, sollten die Haupteffekte der Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ auf die Zuschreibung von Führungskompetenz verschwinden, wenn die Variable „Attraktivität“ statistisch kontrolliert wird. Die Ergebnisse zeigen, dass die Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ ( $F [1, 59] = 7,69; p < ,05; \text{Eta}^2 = 0,12$ ) und „Manipulierbare Merkmale“ ( $F [1, 59] = 7,43; p < ,05; \text{Eta}^2 = 0,12$ ; vgl. Anhang B4; Tabelle 3c) unter statistischer Kontrolle der Zuschreibung von Attraktivität stabil bleiben.

Analog dem obigen Vorgehen, wurde in einem zweiten Schritt eine Konfundierung der beabsichtigten Manipulation der geschlechtsstereotypen äußeren Erscheinung mit der wahrgenommenen Sympathiewirkung der Stimuluspersonen überprüft. Um zunächst zu überprüfen, ob die Manipulation der maskulinen vs. femininen äußeren Erscheinung der Stimuluspersonen die Zuschreibung von Sympathie beeinflusst hat, wurde eine 2 (Bio-

logisch festgelegte Merkmale: maskulin vs. feminin) x 2 (Manipulierbare Merkmale: maskulin vs. feminin) faktorielle univariate Varianzanalyse für beide Faktoren gerechnet.

Die Ergebnisse zeigen, dass weder der Faktor „Biologisch festgelegte Merkmale“ ( $F [1, 59] = 0,09$ ;  $p < 1$ ;  $\text{Eta}^2 = 0,00$ ) noch der Faktor „Manipulierbare Merkmale“ ( $F [1, 59] = 0,09$ ;  $p < 1$ ;  $\text{Eta}^2 = 0,00$ ) als signifikanter Haupteffekt wirkt (vgl. Anhang B4; Tabellen 3e). Es zeigt sich ebenfalls keine signifikante Interaktion der beiden Faktoren ( $F [1, 59] = 0,09$ ;  $p < 1$ ;  $\text{Eta}^2 = 0,00$ ). Die Ergebnisse des varianzanalytischen Verfahrens sind in Tabelle 14 dargestellt.

**Tabelle 14:** Ergebnisse der univariaten Varianzanalyse mit der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Sympathie“ in Bezug auf die Haupteffekte der Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“.

Quelle:	df	Fehler df	F	p	Eta <sup>2</sup>
A Biologisch fest. Merkmale	1	59	0,09	1	0,00
B Manipulierbare Merkmale	1	59	0,09	1	0,00
A x B	1	59	0,09	1	0,00

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Sympathiewirkung der Stimuluspersonen in Abhängigkeit der biologisch festgelegten und der manipulierbaren maskulinen vs. femininen äußeren Erscheinung nicht variiert. Daher können die bezüglich der „Zuschreibung von Führungskompetenz“ gefundenen Ergebnisse nicht durch eine systematische Variation der Sympathiewirkung der Stimuluspersonen zustande gekommen sein. Um diesen Fall auch statistisch auszuschließen, wurde analog dem Verfahren zur statistischen Kontrolle der Zuschreibung von Attraktivität die Variable „Zuschreibung von Sympathie“ als Kovariate in das Verfahren zur Analyse der Führungskompetenzzuschreibung einbezogen. Sollte ein signifikanter Einfluss der Sympathiewirkung bestehen, sollten die Haupteffekt der Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ auf die Zuschreibung von Führungskompetenz verschwinden, wenn die Variable „Zuschreibung von Sympathiewirkung“



statistisch kontrolliert wird. Um dies zu überprüfen, wurde eine 2 (Biologisch festgelegte Merkmale: maskulin vs. feminin) x 2 (Manipulierbare Merkmale: maskulin vs. feminin) faktorielle univariate Kovarianzanalyse mit „Zuschreibung von Sympathie“ als Kovariate und der „Zuschreibung von Führungskompetenz“ als abhängige Variable gerechnet. Die Ergebnisse zeigen, dass die Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ ( $F [1, 59] = 9,12; p < ,05; \text{Eta}^2 = 0,14$ ) und „Manipulierbare Merkmale“ ( $F [1, 59] = 5,64; p < ,05; \text{Eta}^2 = 0,09$ ; vgl. Anhang B4; Tabelle 3g) unter statistischer Kontrolle der Zuschreibung von Sympathie stabil bleiben.

#### **4.7.1.4 Analyse und statistische Kontrolle des Einflusses der Stimme der Bewerberinnen**

Zusätzlich zu einem möglichen Einfluss der wahrgenommenen Attraktivität und Sympathiewirkung der Stimuluspersonen wäre es denkbar, dass die berichteten Befunde über die Zuschreibung von Führungskompetenz dennoch nicht durch die angenommene Aktivierung von Geschlechtsstereotypen aufgrund der äußeren Erscheinung zustande gekommen sind, sondern dass die unterschiedlichen Stimmen der Bewerberinnen die Urteile der Versuchspersonen beeinflusst haben. Um einen eventuellen Einfluss der Stimmen der Bewerberinnen auf die Beurteilung der Stimuluspersonen ausschließen zu können, wurden zum einen die Kontrollvariable „Sympathie der Stimme“ und zum anderen die Kontrollvariable „Geschlechtstypikalität der Stimme“ erhoben. Im Folgenden wird untersucht, ob systematische Unterschiede dieser beiden Variablen die vorliegenden Ergebnisse des Hauptexperiments beeinflusst haben. Zunächst werden die Variablen „Sympathie der Stimme“ und „Geschlechtstypikalität der Stimme“ als abhängige Variablen des Versuchsdesigns betrachtet und analysiert. Anschließend werden beide Kontrollvariablen als Kovariaten in univariate Verfahren zur Analyse der Zuschreibung von Führungskompetenz einbezogen.

Als Voraussetzung dafür, dass die berichteten Befunde auf unterschiedliche Stimmen der Bewerberinnen zurückgeführt werden können, muss gelten, dass die Bewerberin-

nen, die angeblich maskuline biologisch festgelegte und manipulierbare Merkmale aufweisen, signifikant „sympathischere“ Stimmen aufweisen als die Bewerberinnen, die angeblich biologisch festgelegte und manipulierbare feminine Merkmale aufweisen. Um dies zu überprüfen, wurde in einem ersten Schritt eine 2 (Biologisch festgelegte Merkmale: maskulin vs. feminin) x 2 (Manipulierbare Merkmale: maskulin vs. feminin) faktorielle univariate Varianzanalyse mit der abhängigen Variablen „Sympathie der Stimme“ gerechnet.

Die Ergebnisse zeigen, dass weder der Faktor „Biologisch festgelegte Merkmale“ ( $F [1, 59] = 0,70$ ;  $p < 1$ ;  $\eta^2 = 0,01$ ) noch der Faktor „Manipulierbare Merkmale“ ( $F [1, 59] = 1,01$ ;  $p < 1$ ;  $\eta^2 = 0,02$ ) einen signifikanten Einfluss auf die wahrgenommene Sympathie der Stimmen der Bewerberinnen hat. Es zeigt sich ebenfalls keine Interaktion der beiden Faktoren ( $F [1, 59] = 0,03$ ;  $p < 1$ ;  $\eta^2 = 0,00$ ). Die Ergebnisse des varianzanalytischen Verfahrens sind in Tabelle 15 dargestellt.

**Tabelle 15:** Ergebnisse der univariaten Varianzanalyse mit der abhängigen Variablen „Sympathie der Stimme“ in Bezug auf die Haupteffekte der Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“.

Quelle:	df	Fehler df	F	p	Eta <sup>2</sup>
A Biologisch fest. Merkmale	1	59	0,70	1	0,01
B Manipulierbare Merkmale	1	59	1,01	1	0,02
A x B	1	59	0,03	1	0,00

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Stimmen Bewerberinnen in Abhängigkeit der biologisch festgelegten und manipulierbaren maskulinen vs. femininen äußeren Erscheinung nicht unterschiedlich wahrgenommen werden. Daher können die bezüglich der „Zuschreibung von Führungskompetenz“ gefundenen Ergebnisse nicht durch eine systematische Variation der wahrgenommenen Sympathie der Stimmen zustande gekommen sein. Um diesen Fall zusätzlich auch statistisch ausschließen zu können, wurde die Variable „Sympathiewirkung der Stimme“ als Kovariate und die Variable „Zuschreibung von Führungskompetenz“ als abhängige Variable in das

Verfahren zur Analyse der Zuschreibung von Führungskompetenz einbezogen. Sollte ein signifikanter Einfluss der Sympathiewirkung der Stimme bestehen, sollten die Haupteffekte der Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ auf die Zuschreibung von Führungskompetenz verschwinden, wenn die Variable statistisch kontrolliert wird. Um dies zu überprüfen, wurde eine 2 (Biologisch festgelegte Merkmale: maskulin vs. feminin) x 2 (Manipulierbare Merkmale: maskulin vs. feminin) faktorielle univariate Kovarianzanalyse mit „Sympathie der Stimme“ als Kovariate und der „Zuschreibung von Führungskompetenz“ als abhängige Variable „Sympathiewirkung der Stimme“ gerechnet. Die Ergebnisse zeigen, dass die Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ ( $F [1, 59] = 8,19; p < ,05; \text{Eta}^2 = 0,13$ ) und „Manipulierbare Merkmale“ ( $F [1, 59] = 7,35; p < ,05; \text{Eta}^2 = 0,12$ ) unter statistischer Kontrolle von „Sympathiewirkung der Stimme“ stabil bleiben.

Analog dem obigen Vorgehen soll im Folgenden der Einfluss der Variable „Geschlechtstypikalität der Stimme“ untersucht werden. Es ist theoretisch nicht auszuschließen, dass die Urteile der Interviewer über die Führungskompetenz der Bewerberinnen aufgrund typisch maskulin vs. typisch feminin klingender Stimmen der Bewerberinnen zustande gekommen sind. In diesem Fall würde zwar ebenfalls geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führungskompetenz vorliegen, jedoch nicht ausgelöst durch eine maskuline vs. feminine äußere Erscheinung, sondern ausgelöst durch eine maskulin vs. feminin klingende Stimme. Als erste Voraussetzung für diesen Zusammenhang muss gegeben sein, dass die Stimmen der Bewerberinnen mit angeblich manipulierbaren und biologisch festgelegten maskulinen Merkmalen signifikant maskuliner wahrgenommen werden als die Stimmen der Bewerberinnen mit angeblich manipulierbaren und biologisch festgelegten femininen Merkmalen der äußeren Erscheinung. Um dies zu überprüfen, wurde zunächst eine 2 (Biologisch festgelegte Merkmale: maskulin vs. feminin) x 2 (Manipulierbare Merkmale: maskulin vs. feminin) faktorielle univariate Varianzanalyse mit der abhängigen Variablen „Geschlechtstypikalität der Stimme“ gerechnet. Falls die Stimmen der Bewerberinnen von den Interviewern unterschiedlich bezüglich ihrer Maskulinität vs. Femininität wahrgenommen wurden,

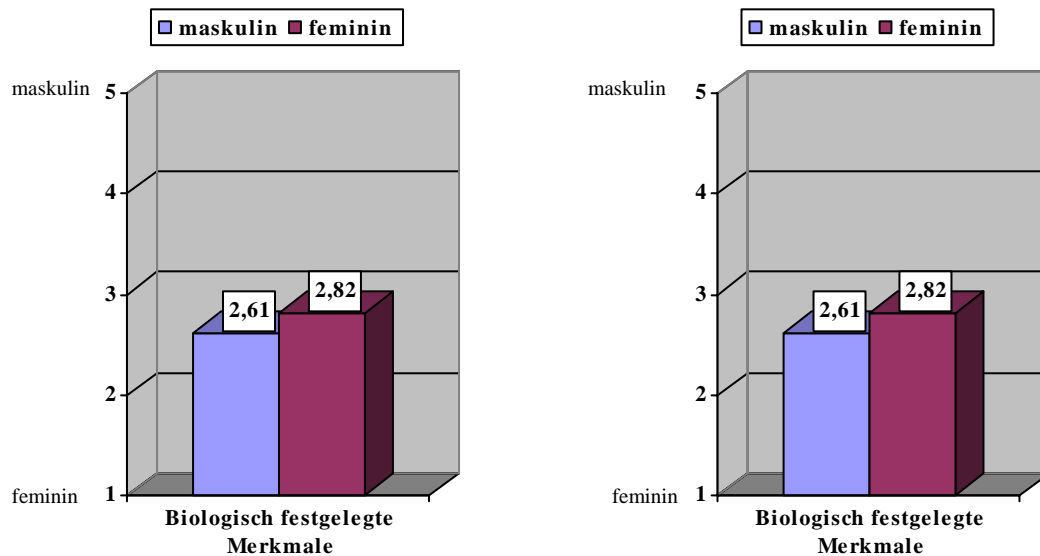
sollte sich dies in zwei Haupteffekten für „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ niederschlagen.

Die Ergebnisse zeigen erwartungsgemäß keinen signifikanten Haupteffekt des Faktors „Biologisch festgelegte Merkmale“. Es findet sich jedoch ein unerwarteter Haupteffekt für den Faktor „Manipulierbare Merkmale“.

Tabelle 16: Ergebnisse der univariaten Varianzanalyse mit der abhängigen Variablen „Geschlechtstypikalität der Stimme“ in Bezug auf die Haupteffekte der Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“.

Quelle:	df	Fehler df	F	p	Eta <sup>2</sup>
A Biologisch fest. Merkmale	1	59	3,73	1	0,06
B Manipulierbare Merkmale	1	59	6,52	,05	0,10
A x B	1	59	3,73	1	0,06

Die Stimmen der Bewerberinnen der Bedingung „Manipulierbare maskuline Merkmale“ wurden signifikant maskuliner ( $M = 2,58$ ) wahrgenommen als die Stimmen der Bewerberinnen der Bedingung „Manipulierbare feminine Merkmale“ ( $M = 2,85$ ;  $F [1, 59] = 6,52$ ;  $p < ,05$ ;  $Eta^2 = 0,10$ ). Die Stimmen der Bewerberinnen der Bedingung „Biologisch festgelegte maskuline Merkmale“ ( $M = 2,58$ ) werden dagegen nicht signifikant maskuliner wahrgenommen als die Stimmen der Bewerberinnen der Bedingung „Biologisch festgelegte feminine Merkmale“ ( $M = 2,82$ ;  $F [1, 59] = 3,73$ ;  $p < 1$ ;  $Eta^2 = 0,06$ ). Es besteht keine Interaktion zwischen den beiden Faktoren ( $F [1, 59] = 3,73$ ;  $p < 1$ ;  $Eta^2 = 0,06$ ; vgl. Anhang B4; Tabellen 4e, f). Die Ergebnisse des varianzanalytischen Verfahrens sind in Tabelle 16 dargestellt. Die Mittelwerte der Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ sind in Abbildung 33 dargestellt.



**Abb. 33:** Geschlechtstypikalität der Stimme in Abhängigkeit der biologisch festgelegten und manipulierbaren Merkmale

Da die Stimmen der Bewerberinnen, die angeblich manipulierbare maskuline Merkmale aufweisen von den Interviewern signifikant maskuliner wahrgenommen wurden als die Stimmen der Bewerberinnen, die angeblich manipulierbare feminine Merkmale aufweisen, kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Urteile der Interviewer über die Führungskompetenz der Bewerberinnen aufgrund deren maskuliner vs. femininer äußeren Erscheinung entstanden sind und nicht aufgrund ihrer unterschiedlich wahrgenommenen Stimmen. Um diesen Fall statistisch ausschließen zu können, wurde die Variable „Geschlechtstypikalität der Stimme“ als Kovariate in das Verfahren zur Analyse der Zuschreibung von Führungskompetenz einbezogen. Sollte ein signifikanter Einfluss der Geschlechtstypikalität der Stimme bestehen, sollten die Haupteffekte der Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ auf die Zuschreibung von Führungskompetenz verschwinden, wenn die Variable statistisch kontrolliert wird. Um dies zu überprüfen, wurde eine 2 (Biologisch festgelegte Merkmale: maskulin vs. feminin) x 2 (Manipulierbare Merkmale: maskulin vs. feminin) faktorielle univariate Kovarianzanalyse mit „Geschlechtstypikalität der Stimme“ als Kovariate und der „Zuschreibung von Führungskompetenz“ als abhängige Variable gerechnet. Die Ergebnisse zeigen, dass die Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“

( $F [1, 59] = 11,17$ ;  $p < ,05$ ;  $\text{Eta}^2 = 0,17$ ) und „Manipulierbare Merkmale“ ( $F [1, 59] = 6,88$ ;  $p < ,05$ ;  $\text{Eta}^2 = 0,11$ ) unter statistischer Kontrolle der „Geschlechtstypikalität der Stimme“ stabil bleiben.

#### **4.7.2 Ergebnisse „Bewerberinnen“**

##### **4.7.2.1 Analyse der Emotionen der Bewerberinnen während des Interviews**

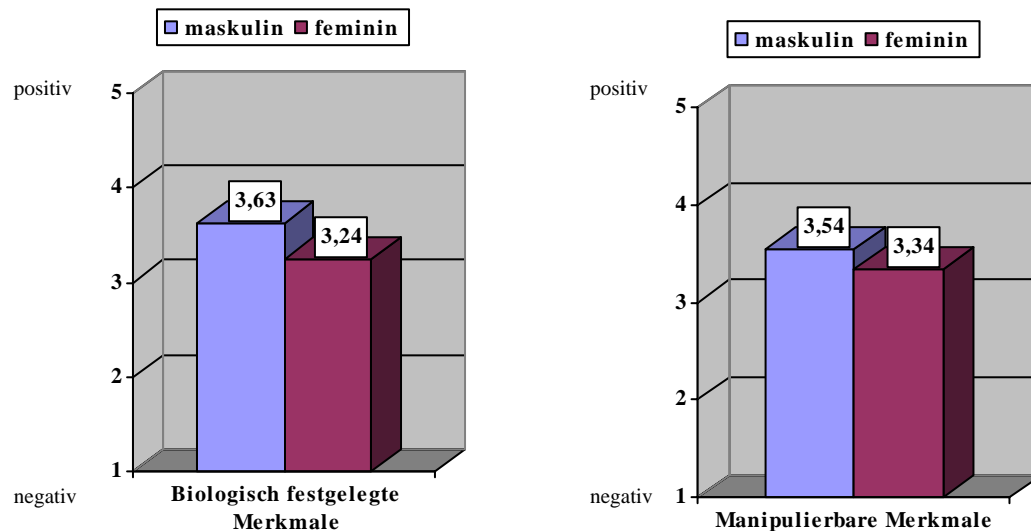
Im Folgenden werden die Ergebnisse über die Emotionen der Bewerberinnen während des Interviews dargestellt. Es wird erwartet, dass die Bewerberinnen mit angeblich maskuliner äußerer Erscheinung positivere Emotionen berichten als die Bewerberinnen mit angeblich femininer äußeren Erscheinung. Die abhängigen Variablen „Ich war aufgeregt“, „Ich fühlte mich wohl“, „Ich fühlte mich unter Druck gesetzt“, „Ich hatte Angst“, „Ich fühlte mich entspannt“, „Ich habe mich geärgert“, „Ich fühlte mich selbstsicher“, „Ich habe mich gut präsentiert“, „Das Interview hat Spaß gemacht“ und „Ich habe wichtige Punkte nicht zur Sprache gebracht“ wurden zu einem Skalenwert „Emotionen während des Interviews“ gemittelt ( $M = 3,44$ ). Die Variablen „Ich war aufgeregt“, „Ich fühlte mich unter Druck gesetzt“, „Ich hatte Angst“, „Ich habe mich geärgert“ und „Ich habe wichtige Punkte nicht zur Sprache gebracht“ wurden umgepolt, so dass ein niedriger Wert auf einer dieser Skalen positiv gewertet wurde. Der Cronbach's Alpha-Wert der Skalen ist ,84 (vgl. Anhang B4; Tabelle 5a), so dass von einer reliablen Skala zur Erfassung der Emotionen der Bewerberinnen ausgegangen werden kann. Zur Überprüfung der Hypothesen 3 und 4 wurde eine 2 (Biologisch festgelegte Merkmale: maskulin vs. feminin) x 2 (Manipulierbare Merkmale: maskulin vs. feminin) faktorielle univariate Varianzanalyse mit der abhängigen Variablen „Emotionen der Bewerberinnen“ gerechnet. Falls die mit Hypothese 3 und 4 vorhergesagten Effekte zutreffen, sollten die Ergebnisse zwei Haupteffekte für die Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ zeigen.

Es zeigt sich entgegen den formulierten Erwartungen kein statistisch signifikanter Haupteffekt des Faktors „Manipulierbare Merkmale“. Hypothesenkonform zeigt sich dagegen ein signifikanter Haupteffekt des Faktors „Biologisch festgelegte Merkmale“. Zwischen den Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ besteht keine Interaktion. Die Ergebnisse des varianzanalytischen Verfahrens sind in Tabelle 17 dargestellt (vgl. Anhang B4; Tabelle 5b).

**Tabelle 17:** Ergebnisse der univariaten Varianzanalyse mit der abhängigen Variablen „Emotionen während des Interviews“ in Bezug auf die Haupteffekte der Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“.

Quelle:	df	Fehler df	F	p	Eta <sup>2</sup>
A Biologisch fest. Merkmale	1	59	5,16	,05	0,08
B Manipulierbare Merkmale	1	59	1,40	1	0,02
A x B	1	59	0,01	1	0,00

Während bezüglich der berichteten Emotionen der Bewerberinnen mit angeblich manipulierbaren maskulinen ( $M = 3,54$ ) vs. femininen ( $M = 3,34$ ) Merkmalen kein signifikanter Unterschied besteht ( $F [1, 59] = 1,40$ ;  $p < 1$ ;  $Eta^2 = 0,02$ ), findet sich der erwartete Haupteffekt für den Faktor „Biologisch festgelegte Merkmale“ ( $F [1, 59] = 5,16$ ;  $p < ,05$ ;  $Eta^2 = 0,08$ ). Bewerberinnen mit angeblich biologisch festgelegten maskulinen Merkmalen ( $M = 3,63$ ) berichten positivere Emotionen als Bewerberinnen mit angeblich biologisch festgelegten femininen Merkmalen der äußeren Erscheinung ( $M = 3,24$ ). Die entsprechenden Mittelwerte sind in Abbildung 34 dargestellt.



**Abb. 34:** Positive vs. negative Emotionen während des Interviews in Abhängigkeit der biologisch festgelegten und manipulierbaren Merkmale der Bewerberinnen

#### 4.7.2.2 Analyse der Beurteilung der Interviewer durch die Bewerberinnen

Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit der Analyse der Beurteilung des Interviewers durch die Bewerberinnen. Es wird erwartet, dass die Bewerberinnen mit angeblich maskuliner äußerer Erscheinung die Interviewer positiver beurteilen als die Bewerberinnen mit angeblich femininer äußerer Erscheinung. Die abhängigen Variablen („Der Interviewer erschien mir...“) „arrogant“, „sympathisch“, „autoritär“, „unfreundlich“, „interessiert an mir als Bewerberin“, „höflich“, „kühl“, „unvoreingenommen“, „respektlos“, „offen“, „streng“ und „sensibel“ wurden zu einer Skala „Beurteilung des Interviewers“ gemittelt ( $M = 3,87$ , vgl. Anhang B4, Tabelle 6a). Die Variablen („Der Interviewpartner erschien mir...“) „autoritär“, „unfreundlich“, „kühl“, „respektlos“ und „streng“ wurden umgepolt, so dass ein niedriger Wert auf einer dieser Skalen positiv gewertet wurde. Der Cronbach's Alpha-Wert der Skalen liegt bei ,83. Daher kann von einer reliablen Skala zur Erfassung der Beurteilung des Interviewers ausgegangen werden. Zur Überprüfung der Hypothese 5 und 6 wurde eine 2 (Biologisch festgelegte Merkmale: maskulin vs. feminin) x 2 (Manipulierbare Merkmale: maskulin



vs. feminin) faktorielle univariate Varianzanalyse mit der abhängigen Variablen „Beurteilung des Interviewers“ gerechnet. Falls die mit Hypothese 5 und 6 vorhergesagten Effekte zutreffen, sollte sich dies in 2 Haupteffekten für „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ niederschlagen.

Es zeigen sich entgegen den Erwartungen keine signifikanten Haupteffekte der Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“. Die varianzanalytischen Verfahren zur Beurteilung der Interviewer sind in Tabelle 18 dargestellt (vgl. Anhang B4; Tabelle 6b).

**Tabelle 18:** Ergebnisse der univariaten Varianzanalyse mit der abhängigen Variablen „Beurteilung des Interviewers“ in Bezug auf die Haupteffekte der Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“.

Quelle:	df	Fehler df	F	p	Eta <sup>2</sup>
A Biologisch fest. Merkmale	1	59	0,30	1	0,00
B Manipulierbare Merkmale	1	59	2,35	1	0,04
A x B	1	59	0,11	1	0,00

Die Ergebnisse zeigen, dass weder die Bewerberinnen der Bedingung „Biologisch festgelegte maskuline Merkmale“ ( $M = 3,92$ ;  $F [1, 59] = 0,30$ ;  $p < 1$ ;  $Eta^2 = 0,00$ ) noch die Bewerberinnen der Bedingung „Manipulierbare maskuline Merkmale“ ( $M = 4,00$ ;  $F [1, 59] = 2,35$ ;  $p < 1$ ;  $Eta^2 = 0,04$ ) den Interviewer positiver beurteilen als die Bewerberinnen der Bedingung „Biologisch festgelegte feminine Merkmale“ ( $M = 3,83$ ) bzw. die Bewerberinnen der Bedingung „Manipulierbare feminine Merkmale“ ( $M = 3,75$ ). Zusätzlich zeigt die Varianzanalyse keine Interaktionen ( $F [1, 59] = 0,11$ ;  $p < 1$ ;  $Eta^2 = 0,00$ ; vgl. Anhang B4, Tabellen 6b, c).

#### 4.7.2.3 Analyse der Selbstzuschreibung von Führungskompetenz

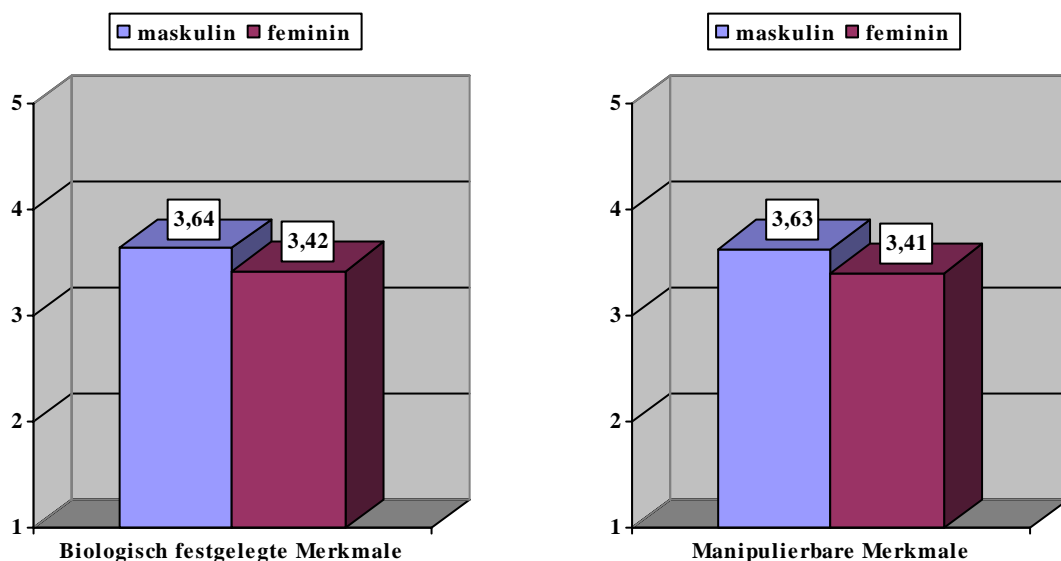
Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit der Analyse der Selbstzuschreibung von Führungskompetenz durch die Bewerberinnen. Dabei wird erwartet, dass sich die Bewerberinnen mit angeblich maskuliner äußerer Erscheinung mehr Führungskompetenz zuschreiben als Bewerberinnen mit femininer äußerer Erscheinung. Dieser Effekt sollte für biologisch festgelegte Merkmale und manipulierbare Merkmale eintreten. Die abhängigen Variablen („Selbstzuschreibung von...“) „Dominanz“, „Kommunikationsstärke“, „Autorität“, „Selbstbewusstsein“, „Intelligenz“, „Durchsetzungsfähigkeit“, „Sensibilität gegenüber anderen“, „Entscheidungsfreude“, „Verantwortungsbewusstsein“, „Ehrgeiz“, „Fürsorglichkeit“, „Belastbarkeit“, „Fähigkeit auf andere einzugehen“, „Konkurrenzfähigkeit“, „Überzeugungskraft“, „Fähigkeit Druck gut stand zu halten“, „Eigeninitiative“, „Einfühlsamkeit“, „Fähigkeit andere zu motivieren“, „Führungskompetenz“ und „Wahrscheinlichkeit zu weiteren Auswahlverfahren eingeladen zu werden“ wurden zu einem Skalenwert „Selbstzuschreibung von Führungskompetenz“ gemittelt ( $M = 3,59$ ). Der Cronbach's Alpha-Wert dieser Skala liegt bei ,86 (vgl. Anhang B4; Tabelle 7a). Daher kann von einer reliablen Skala zur Erfassung der Selbstzuschreibung von Führungskompetenz ausgegangen werden. Zur Überprüfung der Hypothesen 7 und 8 wurde eine 2 (Biologisch festgelegte Merkmale: maskulin vs. feminin) x 2 (Manipulierbare Merkmale: maskulin vs. feminin) faktorielle univariate Varianzanalyse mit der abhängigen Variablen „Selbstzuschreibung von Führungskompetenz“ gerechnet. Falls die in den Hypothesen 7 und 8 formulierten Erwartungen zutreffen, sollten die Ergebnisse 2 Haupteffekte für „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ zeigen.

Es zeigte sich entgegen den formulierten Erwartungen lediglich ein statistisch signifikanter Haupteffekt für den Faktor „Manipulierbare Merkmale“ und kein statistisch signifikanter Haupteffekt für den Faktor „Biologisch festgelegte Merkmale“. Die Ergebnisse des varianzanalytischen Verfahrens zur Selbstzuschreibung von Führungskompetenz sind in Tabelle 19 dargestellt (vgl. Anhang B4; Tabelle 7b).

**Tabelle 19:** Ergebnisse der univariaten Varianzanalyse mit der abhängigen Variablen „Selbstzuschreibung von Führungskompetenz“ in Bezug auf die Haupteffekte der Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“.

Quelle:	df	Fehler df	F	p	Eta <sup>2</sup>
A Biologisch fest. Merkmale	1	59	3,09	1	0,05
B Manipulierbare Merkmale	1	59	7,23	,05	0,11
A x B	1	59	0,32	1	0,01

Die Mittelwerte zeigen für biologisch festgelegte und manipulierbare Merkmale, dass sich die Versuchspersonen mit angeblich maskuliner äußerer Erscheinung selbst mehr Führungskompetenz zuschreiben als die Versuchspersonen mit angeblich femininer äußerer Erscheinung, aber dieser Effekt erreicht lediglich für den Faktor „Manipulierbare Merkmale“ ( $M_{\text{maskulin}} = 3,74$  vs.  $M_{\text{feminin}} = 3,45$ ;  $F [1, 59] = 7,23$ ;  $p < ,05$ ;  $Eta^2 = 0,11$ ) statistische Signifikanz (vgl. Anhang B4; Tabelle 7b, c). Kein statistisch signifikanter Effekt findet sich für den Faktor „Biologisch festgelegte Merkmale“ ( $M_{\text{maskulin}} = 3,69$  vs.  $M_{\text{feminin}} = 3,50$ ;  $F [1, 59] = 3,09$ ;  $p < 1$ ;  $Eta^2 = 0,05$ ). In Abbildung 35 sind die entsprechenden Mittelwerte graphisch dargestellt.



**Abb. 35:** Selbstzuschreibung von Führungskompetenz in Abhängigkeit der biologisch festgelegten und der manipulierbaren Merkmale der Sp

Neben dem beschriebenen Haupteffekt zeigt die Varianzanalyse keine Interaktionen ( $F[1, 59] = 0,33$ ;  $p < 1$ ;  $\eta^2 = 0,01$ ).

#### **4.7.3 Ergebnisse „Beurteiler“**

##### **4.7.3.1 Analyse der Zuschreibung von Führungskompetenz**

Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit der Analyse der Beurteilung der Führungskompetenz der Bewerberinnen durch zwei unabhängige Beurteiler aufgrund der Tonaufnahmen der Telefoninterviews. Es wird erwartet, dass die Führungskompetenz der Bewerberinnen mit angeblich maskuliner äußerer Erscheinung höher eingeschätzt wird als die Führungskompetenz der Bewerberinnen mit angeblich femininer äußerer Erscheinung. Die abhängigen Variablen („Zuschreibung von...“) „Dominanz“, „Kommunikationsstärke“, „Autorität“, „Selbstbewusstsein“, „Intelligenz“, „Durchsetzungsfähigkeit“, „Sensibilität gegenüber anderen“, „Entscheidungsfreude“, „Verantwortungsbewusstsein“, „Ehrgeiz“, „Fürsorglichkeit“, „Belastbarkeit“, „Fähigkeit auf andere einzugehen“, „Konkurrenzfähigkeit“, „Überzeugungskraft“, „Fähigkeit Druck gut stand zu halten“, „Eigeninitiative“, „Einfühlsamkeit“, „Fähigkeit andere zu motivieren“ und „Führungskompetenz“ von Rater A wurden zu einem Skalenwert „Zuschreibung von Führungskompetenz – Rater A“ gemittelt ( $M = 3,26$ ). Der Cronbach's Alpha-Wert dieser Skalen liegt bei ,91 (vgl. Anhang B4; Tabelle 8a). Daher kann von einer reliablen Skala zur Erfassung der Führungskompetenz der Bewerberinnen durch Rater A ausgegangen werden. Dasselbe Verfahren wurde für Rater B durchgeführt. Die 20 abhängigen (siehe: Rater A; vgl. Anhang A4) Variablen wurden zu einem Skalenwert „Zuschreibung von Führungskompetenz – Rater B“ gemittelt ( $M = 3,47$ ). Der Cronbach's Alpha-Wert dieser Skala ist ,91, so dass auch bezüglich der Urteile von Rater B von einer reliablen Skala zur Messung der Führungskompetenz ausgegangen werden kann (vgl. Anhang B4, Tabelle 8b). Um zu überprüfen, inwieweit die Urteile von Rater A und Rater B übereinstimmen, wurden die abhängigen Variablen „Zuschreibung von Führungskompetenz – Rater A“ und „Zuschreibung von Führungs-

kompetenz – Rater B“ korreliert. Das Ergebnis zeigt, dass die Korrelation bei ,04 liegt ( $p < 1$ ; vgl. Anhang B4, Tabelle 8c). Daher ist keine ausreichende Übereinstimmung der Urteile von Rater A und Rater B gegeben. Aufgrund dessen werden im Folgenden getrennte Analysen für Rater A und Rater B durchgeführt.

Zur Überprüfung der Hypothesen 9 und 10 bezüglich der Ergebnisse von Rater A wurde eine 2 (Biologisch festgelegte Merkmale: maskulin vs. feminin) x 2 (Manipulierbare Merkmale: maskulin vs. feminin) faktorielle univariate Varianzanalyse mit der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Führungskompetenz – Rater A“ gerechnet. Falls die mit den Hypothesen 9 und 10 formulierten Erwartungen zutreffen, sollte sich dies in 2 Haupteffekten für die Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ niederschlagen.

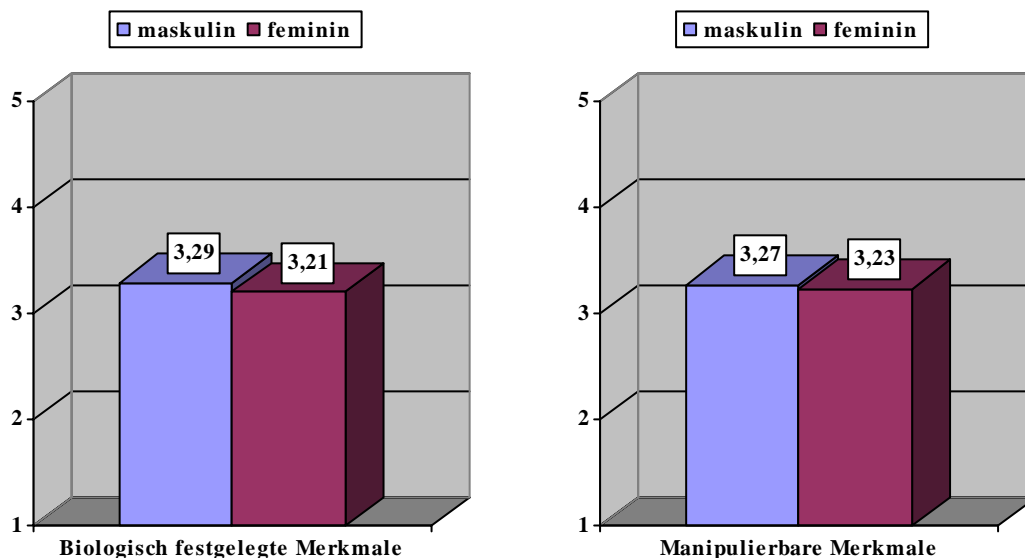
Es zeigen sich entgegen den Hypothesen keine statistisch signifikanten Haupteffekte der Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“. Die Ergebnisse des varianzanalytischen Verfahrens sind in Tabelle 20 dargestellt.

**Tabelle 20:** Ergebnisse der univariaten Varianzanalyse mit der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Führungskompetenz – Rater A“ in Bezug auf die Haupteffekte der Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“.

Quelle:	df	Fehler df	F	p	Eta <sup>2</sup>
A Biologisch fest. Merkmale	1	59	0,58	1	0,01
B Manipulierbare Merkmale	1	59	0,17	1	0,00
A x B	1	59	0,01	1	0,00

Das Mittelwertmuster zeigt zwar, dass den Bewerberinnen der Bedingungen „Maskuline äußere Erscheinung“ mehr Führungskompetenz zugeschrieben wurde als den Bewerberinnen der Bedingung „Feminine äußere Erscheinung“, dieser Effekt erreicht jedoch weder für den Faktor „Biologisch festgelegte Merkmale“ ( $M_{\text{maskulin}} = 3,29$  vs.  $M_{\text{feminin}} = 3,21$ ;  $F [1, 59] = 0,58$ ;  $p < 1$ ;  $\text{Eta}^2 = 0,01$ ) noch für den Faktor

„Manipulierbare Merkmale“ ( $M_{\text{maskulin}} = 3,27$  vs.  $M_{\text{feminin}} = 3,23$ ;  $F [1, 59] = 0,17$ ;  $p < 1$ ;  $\text{Eta}^2 = 0,00$ ) statistische Signifikanz (vgl. Anhang B4; Tabelle 8d). Die Varianzanalyse zeigt keine weiteren Interaktionen ( $F [1, 59] = 0,01$ ;  $p < 1$ ). In Abbildung 36 sind die entsprechenden Mittelwerte graphisch dargestellt.



**Abb. 36:** Zuschreibung von Führungskompetenz in Abhängigkeit der biologisch festgelegten und der manipulierbaren Merkmale der Stimuluspersonen

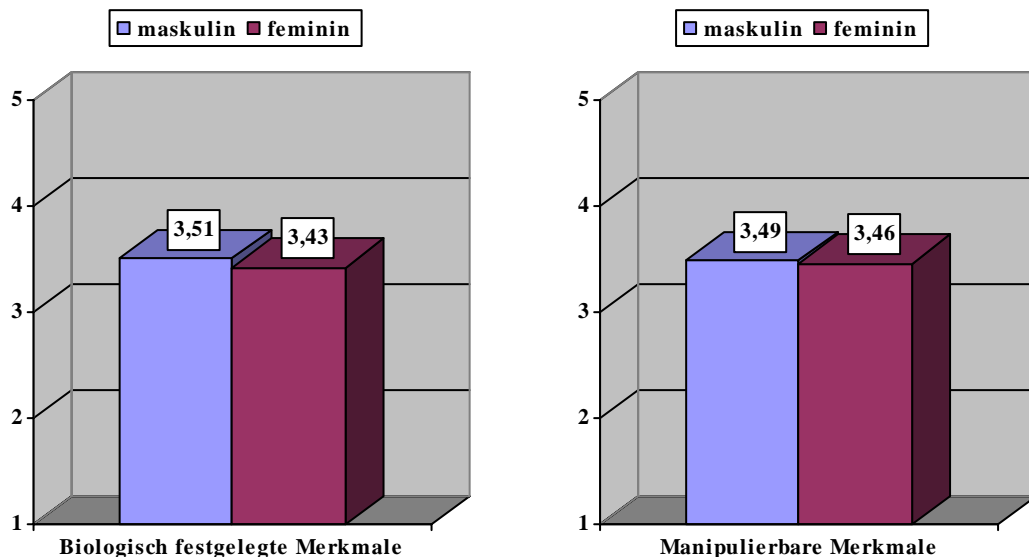
Zur Überprüfung der Hypothesen 9 und 10 bezüglich Rater B wurde ebenfalls eine 2 (Biologisch festgelegte Merkmale: maskulin vs. feminin) x 2 (Manipulierbare Merkmale: maskulin vs. feminin) faktorielle univariate Varianzanalyse mit der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Führungskompetenz – Rater B“ gerechnet. Falls die mit den Hypothesen 9 und 10 formulierten Erwartungen zutreffen, sollte sich dies in 2 Haupteffekten für die Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ niederschlagen.

Es zeigen sich entgegen den formulierten Hypothesen auch für Rater B keine statistisch signifikanten Haupteffekte der Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“. Die Ergebnisse des varianzanalytischen Verfahrens sind in Tabelle 21 dargestellt.

**Tabelle 21:** Ergebnisse der univariaten Varianzanalyse mit der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Führungskompetenz – Rater B“ in Bezug auf die Haupteffekte der Faktoren „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“.

Quelle:	df	Fehler df	F	p	Eta <sup>2</sup>
A Biologisch fest. Merkmale	1	59	0,37	1	0,01
B Manipulierbare Merkmale	1	59	0,04	1	0,00
A x B	1	59	0,12	1	0,00

Die Mittelwerte zeigen das mit Hypothesen 9 und 10 vorhergesagte Muster, aber die Effekte erreichen keine statistische Signifikanz (Biologisch festgelegte Merkmale: M maskulin = 3,51 vs. M feminin = 3,43;  $F [1, 59] = 0,37$ ;  $p < 1$ ;  $Eta^2 = 0,01$ ; Manipulierbare Merkmale: M maskulin = 3,49 vs. M feminin = 3,46;  $F [1, 59] = 0,04$ ;  $p < 1$ ;  $Eta^2 = 0,00$ ; vgl. Anhang B4; Tabelle 8e). In Abbildung 37 sind die entsprechenden Mittelwerte graphisch dargestellt.



**Abb. 37:** Zuschreibung von Führungskompetenz in Abhängigkeit der biologisch festgelegten und der manipulierbaren Merkmale der Stimuluspersonen

Neben den beschriebenen nicht signifikanten Haupteffekten zeigt die Varianzanalyse keine weiteren Interaktionen ( $F [1, 59] = 0,12; p < 1$ ).

#### **4.8 Zusammenfassung der Ergebnisse und Diskussion**

Die zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse von Experiment 4 wird sich gleich der Ergebnisdarstellung unter 4.7 in drei Abschnitte gliedern. Zunächst werden die Ergebnisse des Fragebogens der Interviewer dargestellt. Darauf folgen die Ergebnisse des Fragebogens der Bewerberinnen. Abschließend werden die Ergebnisse der Auswertung der Tonaufnahmen der Interviews durch unabhängige Rater diskutiert.

##### **4.8.1 Diskussion und Zusammenfassung der Ergebnisse „Interviewer“**

Hauptziel von Experiment 4 war zu untersuchen, ob Rezipienten und Zielpersonen in Abhängigkeit einer angeblich maskulinen vs. femininen äußeren Erscheinung unterschiedlich miteinander interagieren und inwieweit auf dieser Basis behaviorale Erwartungseffekte entstehen. Als eine erste Voraussetzung muss gegeben sein, dass die Rezipienten geschlechtsstereotype Erwartungen im Sinne von *think manager – think male* aufgrund einer maskulinen vs. femininen äußeren Erscheinung aufbauen. Ziel des ersten Teils von Experiment 4 war es daher, zu überprüfen, ob die Interviewer (Rezipienten) die Führungskompetenz der Bewerberinnen (Zielpersonen) in Abhängigkeit ihrer angeblichen äußeren Erscheinung unterschiedlich beurteilen.

Die in Abschnitt 4.1 formulierten Hypothesen über die Zuschreibung von Führungskompetenz konnten bestätigt werden. Hypothesen (1) und (2) postulieren, dass die Interviewer die Führungskompetenz der Bewerberinnen, die angeblich eine maskuline äußere Erscheinung haben, höher einschätzen als die Führungskompetenz der Bewerberinnen, die angeblich eine feminine äußere Erscheinung aufweisen. Hypothese (1) postuliert diesen Effekt für biologisch festgelegte Merkmale und Hypothese (2) für



manipulierbare Merkmale. Ergänzend kann festgehalten werden, dass die gefundenen Ergebnisse der Zuschreibung von Führungskompetenz die Manipulation der maskulinen vs. femininen äußeren Erscheinung widerspiegeln: Die äußere Erscheinung der Bewerberinnen der Bedingung „Maskuline äußere Erscheinung“ wurde signifikant maskuliner eingeschätzt als die äußere Erscheinung der Bedingung „Feminine äußere Erscheinung“. Da die biologisch festgelegten Merkmale die Geschlechtstypikalität der äußeren Erscheinung stärker beeinflussen, hat diese Merkmalskategorie auch einen stärkeren Einfluss auf die Zuschreibung von Führungskompetenz im Vergleich zu den manipulierbaren Merkmalen.

Der Effekt der äußeren Erscheinung auf die Zuschreibung von Führungskompetenz ist nicht auf eine Kovariation mit der Attraktivität oder Sympathiewirkung der Bewerberinnen zurückzuführen. Zum einen finden sich weder für den Faktor „Biologisch festgelegte Merkmale“ noch für den Faktor „Manipulierbare Merkmale“ signifikante Unterschiede in der Zuschreibung von Attraktivität oder Sympathiewirkung und zum zweiten bleiben die Haupteffekte der maskulinen vs. femininen äußeren Erscheinung unter statistischer Kontrolle von Attraktivität und Sympathiewirkung stabil. Daher kann eine Mediatorenfunktion der Attraktivität und Sympathiewirkung der Bewerberinnen auf die Zuschreibung von Führungskompetenz ausgeschlossen werden.

Es kann ebenfalls ausgeschlossen werden, dass die gefundenen Effekte auf eine Kovariation mit der Sympathiewirkung oder der Geschlechtstypikalität der Stimmen der Bewerberinnen zurückzuführen sind. Es bestehen zum einen keine statistisch signifikanten Unterschiede bezüglich der Sympathiewirkung der Stimmen und eine Kovarianzanalyse zeigt zusätzlich, dass die Sympathiewirkung der Stimmen der Bewerberinnen keinen Einfluss auf die Zuschreibung von Führungskompetenz hat. Bezüglich der Geschlechtstypikalität der Stimmen der Bewerberinnen finden sich signifikanten Unterschiede dahingehend, dass Bewerberinnen der Bedingung manipulierbare maskuline Merkmale eine signifikant maskulinere Stimme zugeschrieben wurde als den Bewerberinnen der Bedingung manipulierbare feminine Merkmale. Dennoch bleibt der Einfluss der äußeren Erscheinung auf die Zuschreibung von

Führungskompetenz unter Kontrolle der Geschlechtstypikalität der Stimme der Bewerberinnen stabil.

Als Erkenntnisgewinn aus diesem ersten Teil von Experiment 4 kann festgehalten werden, dass „Biologisch festgelegte Merkmale“ und „Manipulierbare Merkmale“ nicht nur unter Minimal-Information-Paradigmen zu verzerrter Wahrnehmung von Führungskompetenz führen. Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass der durch eine maskuline äußere Erscheinung ausgelöste positive Eindruck bezüglich der Führungskompetenz bestehen bleibt, wenn zusätzlich neutrale oder positive Informationen dargeboten werden. Jede der 60 Bewerberinnen spricht während des Interviews über ihren persönlichen Werdegang und obwohl auf diese Weise Gelegenheit besteht den Interviewer zu überzeugen, wird den Bewerberinnen, die angeblich eine maskuline äußere Erscheinung aufweisen, mehr Führungskompetenz zugeschrieben als den Bewerberinnen, die angeblich eine feminine äußere Erscheinung aufweisen. Dieser Befund spricht für die Robustheit des Einflusses der äußeren Erscheinung auf die Zuschreibung von Führungskompetenz. Der Einfluss einer geschlechtsstereotypen äußeren Erscheinung auf die Urteilsbildung ist weitreichend und die Daten deuten an, dass dieser Effekt nur schwer durch zusätzliche neutrale oder sogar zusätzliche positive Informationen bezüglich der Führungskompetenz widerlegt werden kann.

Neben diesem Erkenntnisgewinn ist durch diesen Teil der vierten Studie ein weiteres Ziel erreicht: Die geschlechtsstereotypen Urteile der Interviewer zeigen, dass Erwartungshaltungen im Sinne von *think manager – think male* aufgebaut wurden. Damit wurde die Grundlage für den Fortgang des Experiments geschaffen. Nur wenn Erwartungen bezüglich der Führungskompetenz der Bewerberinnen bestehen, können diese das Verhalten der Interviewer gegenüber den Bewerberinnen prägen und dadurch zu *behavioral confirmation* führen.

#### 4.8.2 Diskussion und Zusammenfassung der Ergebnisse „Bewerberinnen“

Aufgrund der Ergebnisse des ersten Teils von Studie 4 kann davon ausgegangen werden, dass die Interviewer die Führungskompetenz der Bewerberinnen aufgrund deren angeblicher äußerer Erscheinung verzerrt wahrnehmen. Diese verzerrte Wahrnehmung sollte sich im Verhalten der Interviewer niederschlagen (Snyder, Tanke & Berscheid, 1977; Snyder & Swann, 1978b). Die unter Abschnitt 4.1 formulierten Hypothesen konnten nur teilweise bestätigt werden. Es wurde erwartet, dass Bewerberinnen mit einer angeblich maskulinen äußeren Erscheinung positivere Emotionen während des Interviews berichten, den Interviewer oder die Interviewerin positiver beurteilen und sich selbst mehr Führungskompetenz zuschreiben als Bewerberinnen mit einer angeblich femininen äußeren Erscheinung (vgl. Abschnitt 4.1). Diese Effekte sollten sich für biologisch festgelegte Merkmale und manipulierbare Merkmale zeigen. Bezüglich der Emotionen der Bewerberinnen zeigt sich, dass die Bewerberinnen mit angeblich biologisch festgelegten maskulinen Merkmalen signifikant positivere Emotionen berichteten als die Bewerberinnen mit angeblich biologisch festgelegten femininen Merkmalen. Damit wurde Hypothese (3) bestätigt. Keine Bestätigung findet sich dagegen für Hypothese (4): Die Bewerberinnen mit angeblich manipulierbaren maskulinen Merkmalen berichten keine positiveren Emotionen als die Bewerberinnen mit angeblich manipulierbaren femininen Merkmalen. Ebenfalls keine empirische Bestätigung findet sich in Bezug auf die Hypothesen (5) und (6): Weder die Bewerberinnen mit angeblich biologisch festgelegten maskulinen Merkmalen noch die Bewerberinnen mit angeblich manipulierbaren maskulinen Merkmalen beurteilten das Verhalten der Interviewer signifikant positiver als die Bewerberinnen mit angeblicher femininer Ausprägung der beiden Merkmalskategorien. Hypothese (7) sagte vorher, dass sich Bewerberinnen mit angeblich biologisch festgelegten maskulinen Merkmalen selbst mehr Führungskompetenz zuschreiben als Bewerberinnen mit biologisch festgelegten femininen Merkmalen. Hypothese (8) postulierte den gleichen Effekt für manipulierbare Merkmale. Die Ergebnisse liefern keine empirische Evidenz für Hypothese (7): Bei Bewerberinnen mit biologisch festgelegten maskulinen vs. femininen Merkmalen besteht kein signifikanter Unterschied bei der Selbstzuschreibung

von Führungskompetenz. Bewerberinnen mit manipulierbaren maskulinen Merkmalen schrieben sich dagegen in Reaktion auf das Telefoninterview signifikant mehr Führungskompetenz zu als Bewerberinnen mit manipulierbaren femininen Merkmalen. Zusammenfassen betrachtet, konnte der Einfluss der biologisch festgelegten und manipulierbaren geschlechtstypischen Merkmale einer angeblichen äußeren Erscheinung auf die Emotionen und die Selbstwahrnehmung der Bewerberinnen nur teilweise bestätigt werden.

Zusätzlich zeigt die Überprüfung der Manipulation der maskulinen vs. femininen äußeren Erscheinung, dass die biologisch festgelegten Merkmale einen stärkeren Einfluss auf die Zuschreibung einer maskulinen vs. femininen Erscheinung haben. Umso verblüffender ist daher der Befund, dass sich bezüglich der Selbstzuschreibung von Führungskompetenz nur ein signifikanter Haupteffekt für manipulierbare Merkmale findet. Aufgrund des Manipulation Checks wurde erwartet, dass sich nur für biologisch festgelegte Merkmale ein signifikanter Haupteffekt zeigen würde. In diesem Fall hätte man argumentieren können, dass nur für diese Merkmalskategorie die Manipulation der äußeren Erscheinung stark genug war.

Ein weiteres nicht erwartungsgemäßes Ergebnis ist, dass die Bewerberinnen in Abhängigkeit der biologisch festgelegten Merkmale unterschiedliche Emotionen während des Interviews berichteten und sich selbst in Abhängigkeit der manipulierbaren Merkmale in unterschiedlichem Maße Führungskompetenz zuschreiben, aber das Verhalten des Interviewers in keiner Bedingung unterschiedlich beurteilen. Eine mögliche Erklärung für dieses Ergebnis ist, dass der Effekt zu schwach war, um unter der geringen Versuchspersonenzahl und unter der Bedingung, dass die Interviewer eine heterogene Stichprobe darstellen, statistische Signifikanz zu erreichen. Mit heterogener Stichprobe ist gemeint, dass die Teilnehmenden männliche und weibliche Studierende verschiedener Fachrichtungen in unterschiedlichen Stadien ihres Studiums waren. Aufgrund dessen kann vermutet werden, dass zum Beispiel Studierende der Sozialwissenschaften im Hauptstudium bereits Erfahrung mit der Durchführung von Telefoninterviews haben, während Studierenden anderer Fachrichtungen diese Erfahrung nicht teilen. Besonders

bei Studierenden der Wirtschaftswissenschaften fiel der Versuchsleitung ein besonders leistungsorientierter Interviewstil auf. Diese Beobachtungen und Vermutungen sind jedoch rein subjektiver Natur und erheben keinen Anspruch auf Wissenschaftlichkeit. Dennoch könnten hier Gründe dafür liegen, dass Hypothese (3) und (4) keine empirische Bestätigung erfahren.

Eine Erklärung, warum der mit Hypothese (7) vorhergesagte Effekt - Bewerberinnen mit angeblich biologisch festgelegten maskulinen Merkmalen schreiben sich selbst mehr Führungskompetenz zu als Bewerberinnen mit angeblich biologisch festgelegten femininen Merkmalen - keine statistische Signifikanz erreicht, liegt möglicherweise darin, dass das Selbstwissen schwer veränderbar ist (Swann & Ely, 1984). Das Wissen darüber, welche Eigenschaften die eigene Person in welchem Ausmaß besitzt, ist über lange Zeit hinweg aufgrund vielfältiger Hinweise entstanden. Es ist nicht sehr wahrscheinlich, dass ein acht-minütiges Telefoninterview diesen Wissensblock in signifikantem Maße verändert (Fazio, Effrein & Fallender, 1981). Ein weiterer möglicher Grund besteht darin, dass unklar ist, inwieweit die Coverstory den Versuchspersonen plausibel erschien. Obwohl nur zwei der Teilnehmenden zugaben, das Ziel des Experiments durchschaut zu haben und daraufhin der Fortgang dieser Durchgänge gestoppt wurde, bestehen bei der Versuchsleitung Zweifel daran, ob alle Teilnehmenden glaubten, sie würden tatsächlich mit der auf dem Photo abgebildeten Bewerberin telefonieren.

Ausgehend von den nur teilweise erwartungsgemäßen Ergebnissen, kann nicht von einer idealen Grundlage für den dritten und letzten Teil der vierten Studie ausgegangen werden. Die bisher diskutierten Ergebnisse zeigen, dass die Interviewer die Führungskompetenz der Bewerberinnen aufgrund deren äußeren Erscheinung verzerrt wahrgenommen haben. Teilweise finden sich empirische Belege für behaviorale Erwartungseffekte im Verhalten der Interviewer sowie einen Einfluss dieser Erwartungshaltungen auf die Emotionen der Bewerberinnen und darauf, inwieweit sich die Bewerberinnen selbst Führungskompetenz zuschreiben. Leider werden jedoch nicht alle Hypothesen in signifikantem Maße bestätigt. Dadurch ist es sehr fraglich, ob sich

die stereotypenbasierten Erwartungshaltungen der Interviewer im Verhalten der Bewerberinnen niederschlagen.

#### **4.8.3 Diskussion und Zusammenfassung der Auswertung der Interviews**

Die in Abschnitt 4.1 postulierten Ergebnisse bezüglich behavioraler Erwartungseffekte auf Seiten der Bewerberinnen konnten nicht bestätigt werden. Nach Hypothese (9) wird erwartet, dass Bewerberinnen, deren äußere Erscheinung biologisch festgelegte maskuline Merkmale aufweist, durch unabhängige, naive Beurteiler eine höhere Führungskompetenz zugesprochen wird als Bewerberinnen, deren angebliche äußere Erscheinung biologisch festgelegte feminine Merkmale aufweist. Hypothese (10) sagte vorher, dass Bewerberinnen, deren äußere Erscheinung angeblich manipulierbare maskuline Merkmale aufweist, eine höhere Führungskompetenz aufgrund der Tonaufnahmen zugesprochen wird als den Bewerberinnen, deren äußere Erscheinung angeblich manipulierbare feminine Merkmale aufweist. Es findet sich weder für Hypothese (9) noch für Hypothese (10) empirische Bestätigung. Zum Einen korrelieren die Urteile der Rater nicht miteinander. Zum Zweiten schreiben Rater A und Rater B den vier Stimuluspersonengruppen in gleichem Maße Führungskompetenz zu. Das heißt, die angebliche äußere Erscheinung der Bewerberinnen hat weder die Urteile von Rater A noch von Rater B in signifikantem Maße beeinflusst. Die Mittelwerte zeigen zwar hypothesenkonforme Abstufungen, die Effekte erreichen jedoch keine statistische Signifikanz.

Es gibt mehrere Gründe, warum die Daten den erwarteten Einfluss von maskulinen vs. femininen biologisch festgelegten und manipulierbaren Merkmalen der äußeren Erscheinung nicht zeigen. Zum einen gilt auch hier das bereits in Abschnitt 4.8.2 vorgebracht Argument, dass die Stichprobe der Interviewer zu heterogen ist, um auf einer maskulinen vs. femininen äußeren Erscheinung basierende Erwartungseffekte hervorzubringen. Wären die 60 Interviewer und Interviewerinnen ähnlicher bezüglich ihres Studienfaches, ihrer Erfahrung mit Einstellungsgesprächen oder der Führung von

Interviews im Allgemeinen gewesen, hätten sich ihre Erwartungshaltungen möglicherweise gleichmäßiger in ihrem Verhalten abgezeichnet und hätten dadurch einen messbaren Einfluss auf die Wahrnehmung der Bewerberinnen gehabt. Ein zweiter Grund ist, dass die Stichprobe der Bewerberinnen ebenfalls sehr heterogen ist. Da die Versuchspersonen Studentinnen verschiedener Fachrichtungen in verschiedenen Stadien ihres Studiums waren, gaben sie auf die Fragen der Interviewer unterschiedliche Antworten. Dadurch wurde in den Interviews über teilweise sehr unterschiedliche Lebensläufe und Erfahrungshintergründe gesprochen, so dass behaviorale Erwartungseffekte auf Seiten der Bewerberinnen von den Beurteilern nicht wahrgenommen wurden. Ein dritter Punkt ist die sehr geringe Fallzahl ( $n = 60$ ) des vierten Experiments. Da eine hypothesenkonforme Tendenz der Ergebnisse besteht, wäre es möglich, dass durch eine höhere Fallzahl die erwarteten Effekte statistische Signifikanz erreichen. Abschließend kann noch angeführt werden, dass die Dauer der Interviews möglicherweise nicht ausreichend war. Obwohl die Mehrheit der Versuchsteilnehmenden die Interviews souverän führten, schien die Zeitspanne der Interaktion nicht ausreichend, als dass sich die Wirkungsmechanismen von behavioralen Erwartungseffekten voll entfalten konnten.

## **IV      Abschließende Diskussion**

Das Ziel der vorliegenden Arbeit bestand darin, den Einfluss einer maskulinen vs. femininen äußeren Erscheinung vermittelt über biologisch festgelegte oder manipulierbare Merkmale der äußeren Erscheinung einer zu beurteilenden Person auf die soziale Wahrnehmung von Führungskompetenz zu untersuchen. In zwei Studien wurde zunächst die Zuschreibung von Führungskompetenz aufgrund der äußeren Erscheinung erhoben. Dabei bezog sich die erste Studie auf klassische Führungskompetenzen, während die zweite Studie Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung als Anforderungsprofile unterschied. In den darauffolgenden Studien geht es um die Auswirkungen dieser verzerrten Wahrnehmung von Führungskompetenz auf Personalauswahlverfahren. Die dritte Studie beschäftigt sich mit der Frage inwieweit perzeptuelle Prüfstrategien bei der Beurteilung von maskulin vs. feminin aussehenden Bewerberinnen angewendet werden. Ziel der vierten Studie war zu überprüfen, ob auf Seiten der Interviewenden und Bewerberinnen behaviorale Erwartungseffekte entstehen.

Der Diskussionsteil der vorliegenden Arbeit fasst zunächst die Ausgangspunkte und wichtigsten Ergebnisse der vier Experimente zusammen. Dabei wird ein Resümee gezogen, welche Forschungsfragen empirische Bestätigung erfahren haben und für welche das nicht der Fall ist. In diesem Zusammenhang werden in einem zweiten Abschnitt mögliche Erklärungen sowie methodische Mängel und Beschränkungen hinsichtlich der Interpretation der Ergebnisse diskutiert. Der dritte Abschnitt beschäftigt sich mit den praktischen Implikationen der vorliegenden Arbeit für Bewerber und Bewerberinnen sowie Personalmanager und Personalmanagerinnen. Dabei wird speziell die Frage diskutiert, inwieweit geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führungskompetenz aufgrund der äußeren Erscheinung auf einem wahren Kern basiert und somit eine maskuline äußere Erscheinung einen validen Hinweis auf die Zuschreibung von Führungskompetenz liefern könnte. Der vierte Abschnitt zeigt offene Forschungsfragen auf und gibt Hinweise auf zukünftige Forschungsansätze im Bereich



der geschlechts-stereotypen Wahrnehmung von Führung. Die Arbeit endet mit abschließenden Bemerkungen.

## **1 Gegenüberstellung und Diskussion der durchgeführten Studien und ihrer Ergebnisse**

### **1.1 Einfluss des Stimuluspersonengeschlechts auf die Wahrnehmung von Führungskompetenz**

Experiment 1 liefert keine Evidenz für die Annahme, dass sich geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führung dahingehend zeigt, dass weiblichen Stimuluspersonen weniger Führungskompetenz zugeschrieben wird als männlichen Stimuluspersonen. Das Gegenteil trifft zu: Weibliche Stimuluspersonen wurden positiver bezüglich der abgefragten Führungsmerkmale bewertet als männliche Stimuluspersonen. Eine Erklärung für dieses Ergebnis ist, dass das Antwortverhalten der Versuchspersonen an saliente Normen sozialer Erwünschtheit angepasst wurde. Die positivere Bewertung der weiblichen Bewerberinnen könnte damit das Resultat einer Überkorrektur sein, die durch die Annahme ausgelöst wurde, Frauen dürfe nicht weniger Führungskompetenz zugeschrieben werden als Männern. Das würde bedeuten, dass die Versuchspersonen ein Gespür für die Geschlechterproblematik der vorliegenden Untersuchung hatten und ihre Antworten entsprechend vorurteilsfrei darstellen wollen (Swim, Borgida, Maruyama & Myers, 1989). In Experiment 2 zeigt sich hingegen kein Geschlechtereffekt: Männlichen und weiblichen Bewerbenden wurde weder Aufgabenorientierung noch Mitarbeiterorientierung in unterschiedlichem Maße zugeschrieben. Diese inkonsistente Befundlage zum Einfluss des Geschlechts auf die Beurteilung von Führungskompetenz in den vorliegenden Experimenten liegt möglicherweise in einer kontextabhängigen, unterschiedlich starken Aktivierung von Normen sozialer Erwünschtheit begründet. In Experiment 2 sind Geschlechtsstereotype und die damit verknüpften Wertvorstellungen möglicherweise weniger präsent als in Experiment 1, da es um die Besetzung zweier unterschiedlich beschriebener Führungspositionen geht. Dadurch traten die Themen

Führungsstil und Führungsverhalten in den Vordergrund. Zusätzlich muss beachtet werden, dass das Stimuluspersonengeschlecht *between-subjects* variiert wurde und möglicherweise aufgrund dessen keine Beurteilungsgrundlage darstellte (vgl. Abschnitt 2.8).

## **1.2 Einfluss biologisch festgelegter und manipulierbarer Merkmale der äußeren Erscheinung auf die geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führungskompetenz**

Alle vier Studien zeigen, dass je stärker die äußere Erscheinung maskulin geprägt ist, umso eher wird den Stimuluspersonen Führungskompetenz im klassischen Sinne zugeschrieben. Bei weiblichen Stimuluspersonen tragen manipulierbare Merkmale stärker zu einem maskulinen bzw. femininen Gesamteindruck bei, während es bei männlichen Stimuluspersonen biologisch festgelegte Merkmale sind. Die Effekte der biologisch festgelegten und manipulierbaren Merkmale treten bei männlichen und weiblichen Stimuluspersonen in signifikanten Maße unabhängig von der tatsächlichen Geschlechtszugehörigkeit der Person auf. Das heißt, sowohl bei männlichen als auch bei weiblichen Stimuluspersonen werden positivere Beurteilungen abgegeben, wenn sie ein maskulines Erscheinungsbild aufweisen. Dieser Befund ist ein Beleg für die Annahmen von Deaux und Lewis (1983; 1984), dass Informationen bezüglich einer bestimmten Komponente von Geschlechtsstereotypen weiterhin die soziale Wahrnehmung beeinflussen, auch wenn sie nicht mit dem biologischen Geschlecht übereinstimmen. Die Befunde bezüglich des äußeren Erscheinungsbildes der Stimuluspersonen unterstützen die Annahmen von Lord und Maher (1991). Nach ihnen werden Merkmale der äußeren Erscheinung durch einen *prototype matching* Prozess mit der äußeren Erscheinung der prototypischen Führungskraft abgeglichen. Bei dieser Abgleichung erfahren Personen mit maskulinen Merkmalen eine bessere Passung mit dem allgemeinen Bild einer Führungskraft als Personen mit femininen Merkmalen (vgl. auch Eagly & Karau, 2002; Heilman, 1983). Daher sollte die Annahme von Heilman (1983), dass das biologische Geschlecht von Frauen die Wahrnehmung eines *lack of fit*

hinsichtlich klassischer Führungskompetenz aktiviert, durch die Komponente der äußeren Erscheinung ergänzt werden. Die durchgeführten Studien legen nahe, dass eine maskuline äußere Erscheinung zu einer besseren „Passung“ und damit zu einer Reduktion von geschlechtsstereotyper Wahrnehmung von Führungskompetenz führt, während die als gegeben betrachtete Passung zwischen Männern und Führungskompetenz durch eine feminine äußere Erscheinung reduziert wird. Daraus ergibt sich folgende praktische Implikation für Bewerbende, die vor allem die manipulierbaren Merkmale der äußeren Erscheinung betrifft: Unabhängig vom eigentlichen Geschlecht des Bewerbenden sollte es während des Bewerbungsprozesses vorteilhaft sein, feminine Aspekte der äußeren Erscheinung nicht zu betonen. Dabei ist das Ergebnis wichtig, dass biologisch festgelegte Merkmale und manipulierbare Merkmale unabhängig voneinander wirken. Dadurch kann eine Person mit biologisch festgelegten femininen Merkmalen der äußeren Erscheinung den negativen Effekt dieser Merkmale auf die Fremdwahrnehmung von Führungskompetenz abschwächen, indem sie die manipulierbaren Merkmale maskulin ausrichtet. Hierbei sollte aber beachtet werden, dass sich für Frauen auch negative Konsequenzen einstellen könnte. Nach Eagly und Karau (2002) führt zuviel „Maskulinität“ ebenfalls zu negativen Bewertungen (vgl. Abschnitt 2.3; vgl. auch: Rudman & Glick, 1999), da Frauen auf diese Weise ihre Geschlechterrolle verletzen.

### **1.3 Einfluss der Anforderungen des Führungsstils auf die Zuschreibung von Führungskompetenz**

Eine maskuline Erscheinung ist vorteilhaft, wenn es um typisch maskuline Anforderungen geht, daher sollte eine feminine Erscheinung von Vorteil sein, wenn eine Führungsposition mit typisch femininen Anforderungen verknüpft ist. Die Ergebnisse von Experiment 2 zeigen eine Interaktion zwischen Art der Stelle und Art der äußeren Erscheinung: Bei maskuliner Erscheinung wurde den Bewerbern und Bewerberinnen eher mit Aufgabenorientierung verknüpfte Führungskompetenz zugeschrieben, während den Bewerbern und Bewerberinnen mit femininer Erscheinung eher mit Mitarbeiter-

orientierung verknüpfte Führungskompetenz zugeschrieben wurde. Die Studie zeigt keine unterschiedliche Bewertung von männlichen und weiblichen Bewerbern. Erneut finden sich jedoch unabhängige Effekte für manipulierbare und biologisch festgelegte Merkmale. Dieses Ergebnis bestätigt die Annahmen von Heilmans *lack of fit* Modell (1983) und liefert gleichzeitig einen neuen Beitrag. Heilman sowie viele andere Autoren und Autorinnen (vgl. Eagly & Karau, 1991, 2002; Fiske & Stevens, 1993; Sczesny, & Stahlberg, 2002; Spreemann, 2000) untersuchen inwieweit eine fehlende Passung zwischen den Eigenschaften des weiblichen Geschlechtsstereotyps und den Anforderungen von Führungspositionen zu verzerrter Wahrnehmung von Führungskompetenz führt. Die vorliegende Studie zeigt, dass es ebenfalls zu einer wahrgenommenen Nicht-Passung spezieller Anforderungen von Führungspositionen und dem männlichen Geschlechtsstereotyp (aktiviert über eine maskuline äußere Erscheinung) kommt, wenn die Anforderungen der Position dem weiblichen Geschlechtsstereotyp entsprechen. Bezüglich dem in Abschnitt 1.2 der Diskussion formulierten praktischen Hinweise dieser Arbeit sollte daher einschränkend bemerkt werden, dass die Art der Führungsposition beachtet werden sollte: Bei Führungsanforderungen, die dem weiblichen Geschlechtsstereotyp entsprechen, zeigt Experiment 2, dass eine feminine äußere Erscheinung von Vorteil ist.

#### **1.4 Anwendung konfirmatorischer Prüfstrategien aufgrund von Geschlechtsstereotypen basierend auf der äußeren Erscheinung**

Die Ergebnisse von Studie 3 zeigen, dass Versuchsteilnehmende, denen ein Photo einer feminin aussehenden Bewerberin vorlag, signifikant mehr „negative“ Fragen wählten, während Versuchsteilnehmende, denen ein Photo einer maskulin aussehenden Bewerberin vorlag, signifikant mehr „positive“ Fragen aussuchten. Der Einfluss der manipulierbaren Merkmale und der biologisch festgelegten Merkmale wirkt in beiden Fällen als signifikanter und unabhängiger Haupteffekt auf die Urteile der Versuchspersonen. Damit zeigt das dritte Experiment, dass die verzerrte Wahrnehmung von Führungskompetenz nicht auf die Wahrnehmung beschränkt bleibt, sondern sich in

einer aktiven Informationssuche niederschlägt (Snyder & Swann, 1978a). Das Ziel dieses Verhaltens besteht darin, eine Bestätigung des ersten Eindrucks zu erfahren, indem nur solche Fragen gestellt werden, die mit hoher Wahrscheinlichkeit zu den erwarteten Antworten führen. Dieses Ergebnis zeigt, dass Geschlechtsstereotype nicht nur einen Wahrnehmungsfehler in Bezug auf Führungskompetenz darstellen, sondern auch Auswirkungen auf das Verhalten gegenüber Personen in Abhängigkeit von deren äußerer Erscheinung haben. Stereotypbasierte Schlussfolgerungen stellen also nicht nur eine Grundlage für Spekulationen und Annahmen über zukünftiges Verhalten einer Zielperson dar, sondern beeinflussen die Interaktion des Wahrnehmenden mit der Zielperson (Snyder, Tanke & Berscheid, 1977). In Anbetracht der Tatsache, dass das Verhalten anderer Personen im eigenen Verhalten reflektiert wird (Bandura, 1977), impliziert das vorliegende Ergebnis, dass erwartungsbasierte Prüfstrategien auch das Verhalten der Zielperson in Interaktionen beeinflussen sollten. Übertragen auf den Hintergrund der vorliegenden Arbeit bedeuten die vorliegenden Ergebnisse, dass feminin aussehende Personen aufgrund der ihnen entgegengebrachten geringen Erwartung von Führungskompetenz möglicherweise weniger gut in der Lage sind, Führungskompetenz zu entwickeln und zu zeigen als maskulin aussehende Personen. Daher besteht Grund zu der Annahme, dass Geschlechtsstereotype im Bezug auf Führungskompetenz unter anderem deshalb so resistent und weit verbreitet sind, weil konfirmatorische Prüfstrategien geschlechtsstereotypenkonformes Verhalten der Zielpersonen hervorrufen (Skrypnek & Snyder, 1982) und sich gleichzeitig im Selbstkonzept dieser Personen verankern (Heilman, 1983; Sieverding, 2003).

### **1.5 Entstehung von behavioralen Erwartungseffekten im Bewerbungskontext aufgrund der äußeren Erscheinung**

Die Hypothese, dass aufgrund der maskulinen vs. femininen äußeren Erscheinung der Stimuluspersonen behaviorale Erwartungseffekte auf Seiten der Bewerberinnen und auf Seiten der Interviewer entstanden, wurde nicht bestätigt. Die Auswertung der Tonaufnahmen der Interviews ergab, dass den Bewerberinnen der vier Experimental-

bedingungen nicht in unterschiedlichem Ausmaß Führungskompetenz zugesprochen wurde. Das bedeutet, dass die angebliche äußere Erscheinung der Bewerberinnen nicht dazu geführt hat, dass sich angeblich maskulin aussehende Bewerberinnen „führungskompetenter“ verhielten als angeblich feminin aussehende Bewerberinnen.

In Abschnitt 4.8.2 und 4.8.3 des Methodenteils werden Gründe diskutiert, warum die vorhergesagten Effekte nicht eindeutig gefunden wurden. Kritisch zu betrachten, ist vor allem die Zusammensetzung der Stichprobe, die Glaubwürdigkeit der Coverstory und die Darbietung des Stimulusmaterials (für eine detaillierter Diskussion vgl. Abschnitt 4.8.1 bis 4.8.3). Eine Wiederholung des vierten Experiments mit einer größeren und homogenen Stichprobe würde möglicherweise eine Bestätigung der formulierten Hypothesen (vgl. Abschnitt 4.1) ergeben, zumal sich absolut betrachtet die postulierten Effekte in den Mittelwerten wiederfinden. Zusätzlich zeigen die Ergebnisse von Experiment 3, dass konfirmatorische Prüfstrategien angewendet werden.

## **1.6 Auswirkungen von Erwartungshaltungen auf die Selbstwahrnehmung**

Obwohl keine empirische Bestätigung für behaviorale Erwartungseffekte vorliegt, finden sich in den Ergebnissen von Experiment 4 Hinweise darauf, dass die angeblich maskuline vs. feminine äußere Erscheinung Auswirkungen auf die Emotionen und die Selbstwahrnehmung von Führungskompetenz der Teilnehmerinnen hat. In Reaktion auf das Interview berichten Bewerberinnen mit biologisch festgelegten maskulinen Merkmalen signifikant positivere Emotionen als Bewerberinnen mit biologisch festgelegten femininen Merkmalen und Bewerberinnen mit manipulierbaren maskulinen Merkmalen schreiben sich selbst in signifikant stärkerem Maße Führungskompetenz zu als Bewerberinnen mit manipulierbaren femininen Merkmalen. Diese Befunde sprechen dafür, dass die Interaktionen zwischen Interviewenden und Bewerberinnen durch die angebliche äußere Erscheinung der Bewerberinnen beeinflusst wurde, auch wenn sich dieser Einfluss nicht in der abhängigen Variablen „Beurteilung des Interviewers“ niederschlägt. Die vierte Studie liefert Hinweise darauf, dass die Erwartungen der

Interviewenden einen Einfluss auf die Emotionen und Leistungen der Bewerberinnen haben. Dadurch kann es zu verminderten Selbstwertgefühlen kommen, da durch diskriminierende Verhaltensweisen anderer Personen das Selbstkonzept negativ beeinflusst wird (Heilman, Simon & Repper, 1987; Lenny, 1977). Nach Heilman (1983) wird dadurch *self-limiting behaviour* ausgelöst (vgl. Abschnitt 2.3). Ein vermindertes Selbstwertgefühl im Bezug auf Führungskompetenz kann Auswirkungen auf die Darstellung der eigenen Person (Sieverding, 2003), die Attribution von Erfolg (Försterling, 1994) und die Leistungen als Führungskraft (Deaux, 1979) haben.

## **2 Beschränkungen hinsichtlich der Interpretation der Ergebnisse und zukünftige Forschungsansätze**

Die vorliegende Arbeit zeigen, dass die physische Erscheinung einen einflussreichen Hinweis-reize bei der Auswahl von Führungskräften darstellt. Die Ergebnisse bestätigen die Vermutung, dass die physische Komponente von Geschlechtsstereotypen (Deaux & Lewis, 1984) subtil wirken und sich keine Normen bezüglich sozialer Erwünschtheit derartiger Merkmale entwickelt haben. Es gilt nicht als politisch unkorrekt, Personen mit femininer äußerer Erscheinung weniger Führungskompetenz zuzuschreiben. Die vorliegende Arbeit ist zum einen ein empirischer Beleg, dass der Aufstieg und der Erfolg von Führungskräften davon abhängen kann, ob die jeweilige Person als Führungskraft wahrgenommen wird und zum anderen, dass diese Wahrnehmung durch eine geschlechtstypische äußere Erscheinung beeinflusst werden kann. Die vier dargestellten Experimente liefern eine mögliche Erklärung für die vergleichsweise geringe Zahl von weiblichen Führungskräften: Verzerrte Wahrnehmung der Qualifikation und Kompetenz von feminin aussehenden Bewerberinnen und Bewerbern, verzerrte Informationsverarbeitung und eingeschränkte Informationssuche über diesen Bewerberkreis. Letztendlich gibt das vierte Experiment Hinweise darauf, dass es zu unterschiedlichen Interaktionsstilen mit feminin vs. maskulin aussehenden Bewerberinnen kommt. Diese Interaktionen sind durch die Erwartungshaltungen der Rezipienten geprägt, so dass behaviorale Erwartungseffekte entstehen können. Daher sollte folgende

Annahme von Skrypnek und Snyder (1982) auch auf den Bereich der geschlechtsstereotypen Wahrnehmung von Führungskompetenz aufgrund von physischen Merkmalen übertragbar sein:

Behavioral confirmation process may account, at least in part, for the reason why stereotypes about women and men, for which there is little empirical validity, have remained strong and stable over the years (S.289).

Obwohl belegt wurde, dass geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führungskompetenz existiert und angewendet wird, gibt es keinerlei Hinweise darauf, wie Diskriminierung aufgrund der äußeren (femininen) Erscheinung vermieden werden kann. Es wäre wünschenswert, wenn die Ergebnisse dieser und anderer Studien eine Umsetzung in praxisbezogenen Instrumenten oder Leitfäden finden würden. Zumal die populärwissenschaftliche Ratgeberliteratur zwar umfangreich ist, aber inhaltlich nicht mit diesen wissenschaftlichen Erkenntnissen übereinstimmt. Abele und Schaper (1995) analysierten in einer Studie Ratgeberliteratur für Karrierefrauen hinsichtlich gemeinsamer inhaltlicher Themen, günstigen und ungünstigen Voraussetzungen und Empfehlungen. Über alle Ratgeber hinweg wurde „Karrierefrauen“ bezüglich ihrer äußeren Erscheinung empfohlen ihre „Weiblichkeit weder [zu] verstecken, noch diese zu stark [zu] betonen“ (S. 249). Die „Verleumdung des eigenen Geschlechts“ durch männliche Kleidung wurde mehrheitlich abgelehnt, und es wurde auf individuelle Lösungsstrategien verwiesen. Gerade dieser Punkt stimmt aber nicht mit den Ergebnissen der vorliegenden Studie überein: Maskuline Kleidung fördert die Fremdwahrnehmung von Führungskompetenz bei Männern und Frauen.

Der soeben angesprochene Punkt legt nahe, dass auf dem Gebiet der geschlechtsstereotypen Wahrnehmung von Führungskompetenz auch Feldstudien vielversprechende Erkenntnisse liefern würden. Es stellen sich zum Beispiel die Fragen: Wie sehen tatsächliche Führungskräfte aus? Haben erfolgreiche Manager und Managerinnen tatsächlich eine maskuline äußere Erscheinung? Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit legen die Möglichkeit nahe, dass nicht nur eine Unterrepräsentanz von Frauen, sondern



auch eine Unterrepräsentanz von feminin aussehenden männlichen und weiblichen Führungskräften besteht. Hier wäre es zum Beispiel interessant, zu überprüfen, ob ein Zusammenhang zwischen der äußeren Erscheinung einer Stichprobe von Erwachsenen und berufsbezogenen Variablen dieser Stichprobe wie Einkommen, Arbeitsinhalt und Berufsklassifikation besteht.

Kritisch kann angemerkt werden, dass nur Studierende und keine Manager und Managerinnen mit Erfahrung im Bereich Personalauswahl an den Untersuchungen teilnahmen. Die vorliegenden Ergebnisse wären möglicherweise unterschiedlich ausgefallen, wenn die Versuchspersonen täglich mit der Auswahl von Bewerbenden zu tun hätten und damit Experten wären. Studien zur geschlechtsstereotypen Wahrnehmung von Führung zeigen jedoch, dass Experten im Vergleich zu Laien keine geringere Tendenz aufweisen auf Stereotype zurückzugreifen. Auch unter Bezugnahme auf die vorliegende Arbeit, in der sehr deutliche Ergebnisse bezüglich des *think manager – think male* Stereotyps gefunden wurden, kann noch keine Vermutung über die Anwendung von Geschlechtsstereotypen aufgrund der äußeren Erscheinung bei Experten abgeleitet werden. Einerseits sind Experten aufgrund von Erfahrungen, größerem Wissen und Praxisbezug, auf diesem Gebiet möglicherweise eher als Laien in der Lage, kontrollierte Verarbeitungsprozesse durchzuführen und einen Einfluss der äußeren Erscheinung aus ihren Urteilen auszuschließen. Andererseits ist es auch möglich, dass Hinweisreize, die über die äußere Erscheinung der Stimulusperson vermittelt werden, unterbewusst verarbeitet werden und sich einer kontrollierten Verarbeitung entziehen. In diesem Zusammenhang ist interessant, dass sich ein verzerrender Einfluss der äußeren Erscheinung auch bei den weiblichen Versuchsteilnehmern zeigt. Dies spricht dafür, dass die Verarbeitung der äußeren Erscheinung unterbewusst abläuft (Sczesny, Dollmann & Kühnen, 2004; vgl. auch Sczesny, Spremann & Stahlberg, 1999). Die Rezipienten sind also nicht in der Lage, den Einfluss dieses Stereotyps zu unterdrücken oder zu kontrollieren. Zusätzlich fällt Personalfachkräften möglicherweise der *fit* zwischen der äußeren Erscheinung von realen Führungskräften und maskulin aussehenden Bewerbern noch stärker auf als

Studierenden, die weniger Kontakt mit Führungskräften haben, so dass das *think manager - think male* Stereotyp gerade bei Experten besonders stark auftritt.

Die Summe der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit kann unter zwei Blickwinkeln interpretiert werden, woraus sich zwei gegensätzliche Implikationen für die Praxis der Personalauswahl ergeben. Zum einen impliziert die vorliegende Arbeit, dass feminin aussehende Personen nicht als führungskompetent erkannt werden und dadurch möglicherweise Führungspositionen nicht in gleichem Maße erreichen wie maskulin aussehende Personen. Dies ist soziale Ungleichheit, die mit einem Verlust an *human resources* verbunden ist, die jedoch für den Erfolg einer Organisation eine zentrale Voraussetzung darstellen:

„For all kinds of organizations, the secret to success begins with the recruitment and development of a competent staff. For that reason, personnel selection is a first important step” (Schuler, Farr & Smith 1993, S. 97).

Neben dieser Grundüberzeugung über die Wurzeln des wirtschaftlichen Erfolges, ist in diesem Kontext auch anzumerken, dass der immer schärfer werdende Wettbewerb, Wirtschaftsunternehmen zwingt, alle erreichbaren menschlichen Ressourcen und Potentiale zu erschließen und voll zu entfalten. Wenn aufgrund nicht relevanter Merkmale die Qualifikation und Fähigkeiten von Frauen - aber auch von Männern mit femininem Äußeren - nicht erkannt oder nicht gefördert werden, stellt dies einen Verlust an *human resources* dar, der angesichts der heutigen wirtschaftlichen Strukturen nicht vertretbar ist. Der Mangel an hochqualifizierten Fach- und Führungskräften in der deutschen Wirtschaft, der sich in immer exzentrischeren Rekrutierungs- und Anwerbungsprozessen der Unternehmen äußert, könnte zumindest teilweise durch das Potential der weiblichen Bewerberinnen gedeckt werden. Man wird es sich in Zukunft nicht mehr leisten können, die Hälfte des Talentpools von Fach- und Führungskräften abzulehnen. Unternehmen, die das verstanden haben, könnten vermutlich enorme wirtschaftliche Vorteile aus der Förderung von Frauen, bzw. feminin aussehender Personen ziehen.

Diese Aussage ist allerdings vorsichtig zu interpretieren. Die zweite praktische Implikation der vorliegenden Arbeit besteht nämlich in dem Punkt, dass eine maskuline äußere Erscheinung möglicherweise einen validen Hinweis auf die tatsächliche Führungskompetenz des Bewerbers oder der Bewerberin gibt. Das bedeutet, dass hinter der geringeren Zuschreibung von Führungskompetenz bei feminin aussehenden Personen ein wahrer Kern stecken könnte. Drei Argumente unterstützen die These, dass die äußere Erscheinung tatsächlich mit Fähigkeiten und Eigenschaften verknüpft ist:

- (1) Das dritte und in geringerem Ausmaß auch das vierte Experiment der vorliegenden Arbeit haben gezeigt, dass es zu perzeptuellen und behavioralen Erwartungseffekten basierend auf geschlechtsstereotyper Wahrnehmung von Führungskompetenz kommen kann. Das heißt, maskulin aussehende Personen machen die Erfahrung, dass ihre Interaktionspartner von ihnen eine hohe Führungskompetenz erwarten, während Bewerbende mit femininer äußeren Erscheinung eine gegenteilige Erfahrung machen. Die in Abschnitt 4 beschriebenen Prozesse, machen es einer Person mit maskuliner äußerer Erscheinung im Vergleich zu einer Person mit einer femininen äußeren Erscheinung leichter, Führungskompetenz zu entfalten. In diesem Zusammenhang kann das Selbstwissen dieser Personen zu einer möglicherweise tatsächlich höheren Führungskompetenz von maskulin aussehenden Personen beitragen. Wie in Abschnitt 2.3 beschrieben, basiert das Selbstwissen auch auf sozialen Erfahrungen: So wie Außenstehende eine Person sehen, sieht diese Person sich auch selbst. Das heißt, maskulin aussehende Personen könnten mehr Führungskompetenz haben, da ihr auf sozialen Erfahrungen basierendes Selbstwissen dies vermittelt.
- (2) Nach der *kernel of truth* Hypothese (Berry, 1990; Berry & Finch Wero, 1993) besteht eine Übereinstimmung zwischen äußerer Erscheinung und bestimmten Eigenschaften einer Person. Aus einer soziobiologischen Perspektive heraus wäre es denkbar, dass gerade biologisch bedingte Merkmale eine besonders starke Hinweiswirkung haben (Zebrowitz, 1996). Zum Beispiel führt die Form des Kopfes von Säuglingen zu dem Eindruck, dass diese abhängig, liebenswert und unbedrohlich sind. Dadurch soll die Hilflosigkeit und Schutzbedürftigkeit von Säuglingen anderen Menschen gegenüber verdeutlicht werden, um so deren

Überlebenschancen zu steigern. Bestimmte Merkmale der äußeren Erscheinung übernehmen also die Funktion von *social signals* (Berry & McArthur, 1985). Das heißt, Eigenschaften von Personen werden über das Aussehen vermittelt, so dass diesen Personen bestimmte gesellschaftliche Rollen und Funktionen übertragen werden. Es wäre denkbar, dass eine maskuline äußere Erscheinung ein solches Signal für Führungskompetenz ist.<sup>1</sup> Der *ecological approach of stereotyping* geht davon aus, dass wahrnehmbare Stimulusmerkmale, die über Bewegungen, Sprache und Gesichtszüge einer Person präsentiert werden, sozial nützliche Informationen enthalten und vermitteln (Zebrowitz & Baron, 1983). Zebrowitz und Collins (1997) folgern daraus, dass die Inhalte von Stereotypen oftmals korrekt sein können, da sie dazu dienen, das Überleben der eigenen Spezies zu sichern oder individuelle Ziele zu erreichen. Einige empirische Daten unterstützen diese These: Zum Einen sind Menschen sehr empfänglich für Informationen, die sie aus der äußeren Erscheinung einer Person gewinnen können (Zebrowitz, 1996; Zebrowitz, Hall, Murphy & Rhodes, 2002) zum Anderen besteht eine hohe Übereinstimmung zwischen verschiedenen Rezipienten, wenn diese aufgrund der äußeren Erscheinung auf die Eigenschaften dieser Person schließen sollen (Kenny, Horner, Kashy & Chu, 1992)<sup>2</sup>. Es wäre also möglich, dass eine maskuline äußere Erscheinung mit einer Disposition für Führungskompetenz korreliert.

Welcher der beschriebenen vermittelnden Mechanismen zutrifft oder ob eine Kombination dieser Faktoren zu einer möglicherweise tatsächlich höheren Führungskompetenz von maskulin aussehenden Personen im Vergleich zu feminin aussehenden Personen führt, ist zum jetzigen Stand der Forschung noch unklar. Deshalb kann keine eindeutige Aussage darüber getroffen werden, welche praktischen Hinweise diese Arbeit bezüglich dieser Frage liefert. Es klingt politisch korrekt, feminin aussehende Bewerber und

---

<sup>1</sup> Aber im Gegensatz zur tatsächlichen Hilflosigkeit von Säuglingen und Kleinkindern gibt es bisher keine empirisch eindeutigen Belege dafür, dass ein Zusammenhang zwischen maskulinem Aussehen und tatsächlichen Führungseigenschaften besteht.

<sup>2</sup> Dieses Phänomen wird als *consensus at zero acquaintance* bezeichnet (Zebrowitz & Collins, 1997).

Bewerberinnen nicht zu benachteiligen, aber ist dieses Vorgehen auch wirtschaftlich richtig? Ist es effizient, eine feminine äußere Erscheinung zu ignorieren?

Eine offene Forschungsfrage lautet daher inwieweit geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führungskompetenz valide Hinweise auf die Führungskompetenz der zu beurteilenden Person gibt. Wie bereits in Abschnitt 3 des Diskussionsteils beschrieben, könnte das *think manager - think male* Stereotyp einen wahren Kern besitzen. Das würde bedeuten, dass Personen, mit einer biologisch festgelegten maskulinen äußeren Erscheinung tatsächlich mehr Führungskompetenz besitzen als Personen mit einer femininen äußeren Erscheinung. Diese Kompetenz könnte aufgrund einer angeborenen Disposition oder über Sozialisierung und behaviorale Erwartungseffekte entwickelt haben. Diese Forschungsfrage wurde bisher – möglicherweise aufgrund der politischen Unkorrektheit dieses Themas – noch nicht untersucht, bietet aber viele Möglichkeiten, interessante Fragen zu untersuchen. Eine Studie könnte zum Beispiel, die Selbsteinschätzung der Führungskompetenz von maskulin und feminin aussehenden Menschen erfragen. Um andererseits die Fremdwahrnehmung zu erfassen, könnte man beispielsweise ein Assessment Center für Führungskompetenzen simulieren, und die Leistungen der teilnehmenden Personen auf einen Zusammenhang mit deren äußeren Erscheinung hin überprüfen.

Der Trend, dass Frauen in stärkerem Maße Führungspositionen übernehmen, sollte angesichts der Ergebnisse der Metaanalyse von Eagly, Karau und Makhijani (1995) für den Erfolg von Unternehmen keine direkten Konsequenzen haben. Wenn Frauen nicht effektiver führen als Männer, sollten sich keine größeren Unternehmenserfolge einstellen, wenn der Frauenanteil unter den Führungskräften ansteigt. Dennoch haben Unternehmen den Vorteil, dass sie, wenn sie Frauen als potentielle Führungskräfte anerkennen, aus einem annähernd doppelt so großen Pool von Bewerbenden auswählen und entsprechend härtere Auswahlkriterien anwenden können und dadurch qualifiziertere Bewerber und Bewerberinnen einstellen. Wenn die Entwicklung der letzten Jahre anhält, dass Frauen mehr und mehr Führungspositionen übernehmen (Bischoff, 1999; Statistisches Bundesamt, 2003), sollten sich die sozialen Erwartungshaltungen

abschwächen, die an das Geschlecht und die Eigenschaften von Führungskräften gestellt werden. Zusätzlich sollte der größer werdende Anteil von weiblichen Führungskräften dazu führen, dass Führungspositionen weniger „maskulin“ und dafür stärker androgyn definiert werden. Der zunehmende Aufstieg von Frauen in Führungspositionen bringt möglicherweise mit sich, dass Organisationen partizipativ-demokratische Führungsstile gegenüber autokratisch-direktiven Führungsstilen bevorzugen, so dass Führungspositionen entstehen, die Frauen in stärkerem Maße entsprechen und ansprechen. Dadurch wird der *lack of fit* zwischen Person und Position reduziert und die Stereotypisierung von femininen Bewerbern und Bewerberinnen sollte abnehmen (Heilman, 1983). Zunehmend wird es Frauen dadurch möglich sein, sich den Weg in Spitzenpositionen zu ebnen.

## V Literaturangaben

Abele, A. (1994): Karriereorientierungen angehender Akademikerinnen und Akademiker. Bielefeld: Kleine.

Abele, A. & Schaper, S. (1995): Die Karrierefrau. Eine Inhaltsanalyse populärwissenschaftlicher Ratgeberliteratur. *Gruppendynamik*, 26, pp. 237 – 254.

Ashmore, G. & Del Boca, F. (1979): Sex stereotypes and implicit personality theory: Toward a cognitive social psychological conceptualisation. *Sex Roles*, 5, p. 219 – 248.

Ashmore, R., Solomon, R. & Longo, L. (1996): Thinking About Fashion Models' Looks: A Multidimensional Approach to the Structure of Perceived Physical Attractiveness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, p. 1083-1104.

Aube, J., Northcliffe, H. & Koestner, R. (1995): Physical characteristics and the multifactorial approach to the study of gender characteristics. *Social Behaviour and Personality*, 23, p. 62–82.

Autenrieth, C., Chemnitzer, K. & Domsch, M. (1993): Personalauswahl und -entwicklung von weiblichen Führungskräften. Frankfurt: Campus.

Baeyer, C.L., Sherk, D.L. & Zanna, M.P. (1981): Impression management in the job interview: When the female applicant meets the male (chauvinist) interviewer. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 7, p. 45-51.

Bandura, A. (1977): Social learning theory. Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall.

Bargh, J. & Pietromonaco, P. (1982): Automatic information processing and social perception: The influence of trait information presented outside of conscious awareness

on impression formation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 3, p. 437–449.

Baumgarten, R. (1977): Führungsstile und Führungstechniken. Berlin: de Gruyter.

BDA – Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (2002): Chancen für Frauen in der Wirtschaft. Empfehlungen für eine an Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit orientierte Politik. Bonn.

Behling, D.U. & Williams, E.A. (1991): Influence of dress on perception of intelligence and expectations of scholastic achievement. *Clothing and Textile Research Journal*, 9 (4), p. 1-7.

Bem, D.J. (1967): Self-perception: A alternative interpretation of cognitive dissonance phenomena. *Psychological Review*, 74, p. 183-200.

Bem, S.L. (1974): The Measurement of Psychological Androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42 (2), p. 155-162.

Bem, S.L. (1981): Gender Schema Theory: A Cognitive Account of Sex Typing. *Psychological Review*, 88 (4), p. 354-364.

Berry, D.S. (1990): Taking people at face value: Evidence for the kernel of truth hypothesis. *Social cognition*, 8, p. 343–361.

Berry, D.S. & Brownlow, S. (1989): Were the physiognomists right? Personality correlates of facial babyishness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 15, p. 266-279.

Berry, D.S. & Finch Wero, J. (1993): Accuracy in Face Perception: A view from Ecological Psychology. *Journal of Personality*, 61, p. 497–520.



Berry, D.S. & Landry, J.C. (1997): Facial Maturity and Daily Social Interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72 (3), p. 570-580.

Berry, D.S. & Zebrowitz McArthur, L.A. (1985): Some Components and Consequences of a Babyface. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48 (2), p. 312-323.

Berry, D.S. & Zebrowitz McArthur, L.A. (1986): Perceiving Character in Faces: The Impact of Age-Related Craniofacial Changes on Social Perception. *Psychological Bulletin*, 100 (1), p. 3-18.

Berry, D.S. & Zebrowitz McArthur, L.A. (1988): What's in a face? Facial maturity and the attribution of legal responsibility. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14, p. 23-33.

Beyer, S. (1990): Gender differences in the accuracy of self-evaluations of performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, p. 960-970.

Bierhoff-Alfermann, D. (1977): Psychologie der Geschlechtsunterschiede. Köln: Kiepenheuer & Witsch.

Bischoff, S. (1999): Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland. Neuer Blick auf alten Streit. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.

Brehm, S.S. & Kassin, S.M. (1996): Social Psychology (3. Aufl.). New York, Boston: Houghton Mifflin Company.

Brewer, M.B. (1988): A dual process model of impression formation. In: Srull, T.K. & Wyer, R.S. (Hrsg.) *Advances in social cognition*, (1), p. 1-36. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Broverman, I.K., Vogel, S.R., Broverman, D.M., Clarkson, F.E. & Rosenkrantz P.S. (1972): Sex-Role Stereotypes: A Current Appraisal. *Journal of Social Issues*, 28, p. 59–78.

Brownlow, S. (1992): Seeing is believing: Facial appearance, credibility, and attitude change. *Journal of Nonverbal Behavior*, 16 (2), p. 101-115.

Butler, S. & Roesel, K. (1989): Research note: The influence of dress on students' perceptions of teacher characteristics. *Clothing and Textiles Research Journal*, 7 (3), p. 57-59.

Butler, S. & Roesel, K. (1991): Students' perceptions of male teachers: effects of teacher's dress and students' characteristics. *Perceptual and Motor Skills*, 73, p. 943-951.

Cash, T., Gillen, B. & Burns, D. (1977): Sexism and "Beautyism" in Personnel Consultant Decision Making. *Journal of Applied Psychology*, 62, (3), p. 301-310.

Chen, M. & Bargh, J. (1997): Nonconscious Behavioral Confirmation Processes: The Self-Fulfilling Consequences of Automatic Stereotype Activation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 33, p. 541-560.

Cherulnik, P., Turns, L. & Wilderman, S. (1990): Physical Appearance and Leadership: Exploring the Role of Appearance-Based Attribution in Leader Emergence. *Journal of Applied Social Psychology*, 20, 18, p. 1530-1539.

Claire, T. & Fiske, S.T. (1998): A systemic view of behavioral confirmation: Counterpoint to the individualist view. In C. Sedikides, C. Insko, & J. Schopler (Hrgs.) *Intergroup cognition and behavior*, p. 205-231. Hillsdale, N. J.: Erlbaum.

- Cohen, L. L., & Swim, J. K. (1995): The differential effect of gender ratios on women and men: Tokenism, self-confidence, and expectations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, p. 876-884.
- Collins, M. & Zebrowitz, L.A. (1995): The Contributions of Appearance to Occupational Outcomes in Civilian and Military Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 25 (2), p. 129-163.
- Cookie, S.W. & Holahan, C.K. (1982): The influence of status and sex-typing on assessments of occupational outcome. *Sex Roles*, 8, (8), p. 823-833.
- Copley, J. & Brownlow, S. (1995): The Interactive Effects of Facial Maturity and Name Warmth of Perceptions of Job Candidates. *Basic and Applied Social Psychology*, 16, p. 251-265.
- Damhorst, M.L., Eckman, M. & Stout, S. (1986): Cluster analysis of women's business suits. In: ACPTC proceedings. Monument, CO: Association of College Professors of Textiles and Clothing, p. 65.
- Davidson, H.K. & Burke, M.J. (2000): Sex Discrimination in Simulated Employment Contexts: A Meta-analytic Investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 56, p. 225-248.
- Deaux, K. (1979): Self-evaluations of male and female managers. *Sex Roles*, 5, p. 571-580.
- Deaux, K. & Kite, M. (1993): Gender stereotypes. In: Denmark, F.L. & Paludi, M.A. (Hrsg.): *Psychology of women. A handbook of theory and issues*. Westport-CT: Greenwood Press.

Deaux, K. & Lewis, L. (1983): Components of gender stereotypes. *Psychological Documents*, p. 13-25.

Deaux, K. & Lewis, L. (1984): Structure of gender stereotypes: Interrelationships among components and gender label. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, (5), p. 991-1004.

Deaux, K. & Major, B. (1987): Putting Gender into Context: An Interactive Model of Gender-Related Behavior. *Psychological Review*, 94, (3), p. 369-389.

Devine, P.G. (1989): Stereotypes and Prejudice: Their Automatic and Controlled Components. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, (1), p. 5-18.

Dienel, C. (1996): Frauen in Führungspositionen in Europa. München: Verlag Deutsches Jugendinstitut.

Dion, K., Berscheid, E. & Walster, E. (1972): What is Beautiful is Good. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24 (3), p. 285-290.

Dipboye, R.L. (1985): Some neglected variables in research on discrimination in appraisals. *Academy of Management Review*, 10, p. 116-127.

Douty, H.I. (1963): Influence of clothing on perception of persons. *Journal of Home Economics*. 55 (3), p. 197-202.

Eagly, A.H. (1987): Sex differences in social behavior: A social role interpretation. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Eagly, A.H., Ashmore, R.D., Makhijani, M.G. & Longo, L.C. (1991): What is beautiful is good, but...: A meta-analytic review of research on the physical attractiveness stereotype. *Psychological Bulletin*, 110, p. 109-128.

Eagly, A.H. & Johnson, B.T. (1990): Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, p. 233-256.

Eagly, A.H. & Karau, S.J. (1991): Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, (5), p. 685-710.

Eagly, A.H. & Karau, S.J. (2002): Role Congruity Theory of Prejudice toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109, p. 573-598.

Eagly, A.H. & Karau, S.J. & Makhijani, M.G. (1995): Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, p.125-145.

Eagly, A.H., Karau, S.J., Miner, J.B. & Johnson, B.T. (1994): Gender and motivation to manager in hierarchic organizations: A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 5, p. 135-159.

Eagly, A.H., Makhijani, M.G. & Klonsky, B.G. (1992): Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111, p. 3-22.

Eagly, A.H. & Mladinic, A. (1989): Gender stereotypes and attitudes toward women and men. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 15, p. 543-58.

Eagly, A.H. & Mladinic, A. (1994): Are people prejudice against women? Some answers from research on attitudes, gender stereotypes, and judgements of competence. *European Review of Social Psychology*, 5, p. 1-35.

Eagly, A.H. & Steffen, V.H. (1984): Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, p. 735-754.

Eckes, T. (1989): Konfirmatorische Prozesse in der Personenwahrnehmung. *Psychologische Beiträge*, 31, p. 431-449.

Eckes, T. (1997): Geschlechtsstereotype: Frau und Mann in sozialpsychologischer Sicht. Pfaffenweiler: Centaurus-Verlagsgesellschaft.

Fazio, R.H., Effrein, E.A. & Falender, V.J. (1981): Self-Perceptions Following Social Interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*. 41 (2), p. 232-242.

Feldman, J.M. (1981): Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 66, p. 116-127.

Feldman-Summers, S. & Kiesler, S. (1974): Those who are number two try harder: The effect of sex on attributions of causality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, p. 846-855.

Feingold, A. (1992): Good-looking people are not what we think. *Psychological Bulletin*, 111, p. 304-341.

Fiedler, F.E. (1967): A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw Hill.

Fiske, S.T. & Stevens, L.E. (1993): What's so special about sex? Gender stereotyping and discrimination. In S. Oskamp & M. Costanzo (Hrsg.), *Gender Issues in Contemporary Society: Applied social Psychology Annual* (Bd. 6, p. 173-196). Newbury Park, CA: Sage.

Fiske, S.T. & Neuberg, S.L. (1990): A continuum of impression formation, from category-based to individuating processes. Influences of information and motivation on attention and interpretation. In: Zanna, M.P. (Hrsg.): *Advances in Experimental Social Psychology*, 23, p. 1-74. New York: Academic Press.

Fiske, S.T. & Taylor, S.E. (1991): Social cognition (2. Aufl.). New York: McGraw-Hill.

Försterling, F. (1994): Attributionstheorie: Grundlagen und Anwendungen. Göttingen: Hogrefe - Verlag für Psychologie.

Forsythe, S., Drake, M.F. & Cox, C.E. (1985): Influence of Applicant's Dress on Interviewer's Selection Decisions. *Journal of Applied Psychology*, 70, p. 374-378.

Freeman, H. R. (1987): Structure and content of gender stereotypes: Effects of somatic appearance and trait information. *Psychology of Women Quarterly*, 11, p. 59-67.

Friedel-Howe, H. (1990): Ergebnisse und offene Fragen der geschlechtsvergleichenden Führungsforschung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 34, p. 3-16.

Friedmann, H. & Zebrowitz, L. (1992): The contribution of typical sex differences in facial maturity to sex-role stereotypes. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, p. 430-438.

Geis, F.L. (1993): Self-fulfilling prophecies: A social psychological view of gender. In: Beall, A.E. & Sternberg, R.J. (Hrsg.): The psychology of gender, New York: Guilford Press, p. 9-54.

Gilbert, D.T. & Hixon, J.G. (1991): The Trouble of Thinking: Activation and Application of Stereotypic Beliefs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60 (4), p. 509-517.

Glick, P. (1991): Trait-based and sex-based discrimination in occupational prestige, occupational salary, and hiring. *Sex Roles*, 25 (5-6), p. 351-378.

Glick, P., Zion, C. & Nelson, C. (1988): What mediates sex discrimination in hiring decisions? *Journal of Personality and Social Psychology*, 55 (2), p. 178-86.

- Green, R.J. & Ashmore, R.D. (1998): Taking and Developing Pictures in the Head: Assessing the Physical Stereotypes of Eight Gender Types. *Journal of Applied Social Psychology*, 28 (17), p. 1609-1636.
- Goldberg, P. (1968): Are women prejudiced against women? *Transaction*, 5, p. 28-30.
- Gutek, B.A. & Morasch, B. (1982): Sex-Ratios, Sex-Role Spillover, and Sexual Harassment of Women at Work. *Journal of Social Issues*, 38 (4), p. 55-74.
- Hadler, A. & Domsch, M.E. (1994): Frauen auf dem Weg in Spitzenpositionen der Wirtschaft? Eine Bestandsaufnahme für die Bundesrepublik Deutschland. *Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zu Wochenzeitung: Das Parlament*. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Hakel, M.D. (1982): Employment interviewing. In: Rowland, K.M. & Ferris, G.R. (Hrsg.): *Personnel Management*, p. 102-124. Boston: Allyn & Bacon.
- Hannover, B. & Kühnen, U. (2002). "The clothing makes the self" – via knowledge activation. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, p. 2513-2525.
- Harris, M.B., James, J., Chavez, J., Fuller, M.L., Kent, S. Massanari, C. Moore, C. & Walsh, F. (1983): Clothing: Communication, Compliance, and Choice. *Journal of Applied Social Psychology*, 13 (2), p. 88-97.
- Heilbrun, A.B. (1981): Gender Differences in the Functional Linkage Between Androgyny, Social Cognition, and Competence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41 (6), p. 1106-1118.
- Heilman, M.E. (1983): Sex bias in work settings. The lack of fit model. *Research in Organizational Behavior*, 5, p. 269–298.



Heilman, M.E. & Saruwatari, L.R. (1979): When Beauty is Beastly: The Effects of Appearance and Sex on Evaluations of Job Applicants for Managerial and Nonmanagerial Jobs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, p. 360-372.

Heilman, M.E., Simon, M.C. & Repper, D.P. (1987): Intentionally factored, unintentionally harmed? Impact of sex-based preferential selection on self-perceptions and self-evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 72, p. 62-68.

Higgins, E.T. & King, G. (1981): Accessibility of social constructs: Information-processing consequences of individual and contextual variability. In: Cantor, N. & Kihlstrom, J.F. (Hrsg.): *Personality, Cognition, and Social Interaction*, p. 69-121. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Higgins, E.T., Rholes, C.R. & Jones, C.R. (1977): Category accessibility and impression formation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13, p. 141-154.

Hossiep, R. & Paschen, M. (1997): Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung – BIP. Göttingen: Hogrefe.

Jackson, L.A. & Cash, T.F. (1985): Components of Gender Stereotypes: Their Implications for Inferences on Stereotypic and Nonstereotypic Dimensions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 11 (3), p. 326-344.

Jacobs, J.A. (1989): *Revolving doors: Sex segregation and women's careers*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Jussim, L., Nelson, T.E., Manis, M. & Soffin, S. (1995): Prejudice, Stereotypes, and Labeling Effects: Sources of Bias in Person Perception. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68 (2), p. 228-246.

Kaiser, S.B. (1999): Women's appearance and clothing within organizations. In: Guerrero, L.K., DeVito, J.A. & Hecht, M.L. (Hsrg.): The nonverbal communication reader (2. Aufl.), Prospect Heights: Waveland Press.

Kanter, R.M. (1977): Men and women of the corporation. New York: Basic Books.

Keenan, A. & Wedderburn, A.A. (1975): Effects of the non-verbal behavior of interviewers on candidates' impressions. *Journal of Occupational Psychology*, 48, p. 129-132.

Kelly, H. (1950): The warm-cold variable in first impressions of persons. *Journal of Personality*, 18, p. 431-439.

Kenny, D.A., Horner, C. Kashy, D.A. & Chu, L. (1992): Consensus at Zero Acquaintance: Replication, Behavioral Cues, and Stability. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62 (1), p. 88-97.

Klatzky, R.L., Martin, G.L. & Kane, R.A. (1982): Influence of social-category activation on processing of visual information. *Social Cognition*, 1 (2), p. 95-109.

Kwon, Y. & Johnson-Hillery, J. (1998): College Students' Perception of Occupational Attributes Based on Formality of Business Attire. *Perceptual and Motor Skills*, 87, p. 987-994.

Langlois, J.H. & Roggman, L.A. (1990): Attractive faces are only average. *Psychological Science*, 1, p. 115-121.

Levesque, M.J. & Lowe, C.A. (1990): Faceism as a determinant of interpersonal perceptions: The influence of Context on Facial Prominence Effects. *Sex Roles*, 24, (3/4), p. 241-259.

- Lenney, E. (1981): What's fine for the gander isn't always good for the goose: Sex differences in self-confidence as a function of ability area and comparison with others. *Sex Roles*, 7, p. 905-923.
- Livingston, R.W. (2002): What you see is what you get: Systematic variability in Perceptual-based social judgment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, (9), p. 1086-1096.
- Lord, R.G. & Maher, K.J. (1991): Leadership and information processing: Linking perceptions and performance. Unwin Hyman: Boston.
- Lukavsky, J., Butler, S. & Harden, A.J. (1995): Perceptions of an Instructor: Dress and Students' Characteristics. *Perceptual and Motor Skills*, 81, p. 231-240.
- Mack, D. & Rainey, D. (1990): Female Applicants' Grooming and Personnel Selection. *Journal of Social Behavior and Personality*, 5 (5), p. 399-407.
- Macrae, C.N., Hewstone, M. & Griffiths, R.J. (1993): Processing load and memory for stereotype-based information. *European Journal of Social Psychology*, 23, p. 77-87.
- Medin, D. L. (1988): Social categorization: Structures, processes, and purposes. In: Srull, T.K. & Wyer, R.S. (Hrsg.): *Advances in Social Cognition*, (1), p. 119-126. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Miller, D.T. & Turnbull, W. (1986): Expectancies and interpersonal processes. *Annual Review of Psychology*, 37, p. 233-256.
- Motowidlo, S. J. & Burnett, J. R. (1995): Aural and Visual Sources of Validity in Structured Employment Interviews. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61 (3), p. 239 – 49.

Neuberger, O. (1976): Führungsverhalten und Führungserfolg. Berlin: Duncker & Humblot.

Northcraft, G.B. & Gutek, B.A. (1993): Point – Counterpoint: Discrimination against women in management – Going, going, gone or going but never gone? In: Fagenson, E.A. (Hrsg.): Women in management. Trends, issues, and challenges in managerial diversity, p. 219-245, London: Sage.

Offerman, L.R. & Growing, M.K. (1990): Organizations of the future: Changes and challenges. *American Psychologist*, 45, p. 95-108.

Ollian, J.D., Schwab, D.P. & Haberfeld, Y. (1988): The impact of applicant gender compared to qualifications on hiring recommendations. A meta-analysis of experimental studies. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41, p. 180-195.

Osborn, D.R. (1996): Beauty is as Beauty Does? Make-up and Posture Effects on Physical Attractiveness Judgements. *Journal of Applied Psychology*, 26 (1), p. 31 – 51.

Paolillo, J.G. (1981): Manager's self assessments of managerial roles: The influence of hierarchical level. *Journal of Management*, 7 (1), p. 43-52.

Pettigrew & Martin (1987): Shaping the organizational context for black American inclusion. *Journal of Social Issues*, 43 (1), p. 41 - 78.

Pinaire-Reed, J.A. (1979): Interpersonal Attraction: Fashionability and Perceived Similarity. *Perceptual and Motor Skills*, 48, p. 571-576.

Porter, N. & Geis, F.L. (1982): Women and nonverbal leadership cues: When seeing is not believing. In: Mayo, C. & Henley, N. (Hrsg.): Gender and Nonverbal Behavior, p. 39–61.

- Reid, A., Lancuba, V. & Morrow, B. (1997): Clothing style and formation of first impressions. *Perceptual and Motor Skills*, 84, p. 237-238.
- von Rennenkampff, A., Kühnen, U. & Sczesny, S. (2003): Die Attribution von Führungskompetenz in Abhängigkeit von geschlechtsstereotyper Kleidung. In: Pasero, U. (Hrsg.): Gender – from costs to benefits. Wiesbaden: Westdeutschen Verlag.
- Riehle, D. (1996): Personalbeurteilung vor dem Hintergrund sozialer Kategorisierungsprozesse. Lengerich: Pabst.
- Rosencranz, M.L. (1962): Clothing symbolism. *Journal of home economics*, 54, p. 18-22.
- Rosenkrantz, P.S., Vorgel, S.R., Bee, H., Broverman, I.K. & Broverman, D.M. (1968): Sex role stereotypes and self-concept in college students. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 32, p. 287-295.
- Rosenthal, R. (1985): From Unconscious Experimenter Bias to Teacher Expectance Effects. In: Dusek, J.B., Hall, V.C. & Meyer, W.J (Hrsg.): Teacher Expectancies, p. 37-65. Hillsdale NJ: Erlbaum.
- Rosenthal, R. & Jacobson, L. (1968): Pygmalion im Unterricht. Lehrererwartungen und Intelligenzentwicklung der Schüler. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Rothbart, M. & Taylor, M. (1992): Category labels and social reality: Do we view social categories as natural kinds? In: Semin, G.R. & Fiedler, K. (Hrsg.): Language, interaction, and social cognition, p. 11-36. London: Sage.
- Rowe, R. & Snizek, W.E. (1995): Gender differences in work values: Perpetuating the myth. *Work and Occupations*, 22, p. 215-229.

Ruble, D.N. & Ruble, T.L. (1982): Sex stereotypes. *Sex Roles*, 9, p. 397 – 402.

Scheier, M.F., Carver, C.S., Schultz, R., Glass, D.C. & Katz, I. (1978): Sympathy, self-consciousness and reactions to the stigmatized. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, p. 270-282.

Schein, V.E. (1973): The relationship between sex-role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, p. 95-100.

Schein, V.E. (1975): Relationship between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics among Female Managers. *Journal of Applied Psychology*, 60 (3), p. 340-344.

Schein V.E., Mueller, R., Lituchy, T. & Liu, J. (1996): Think manager – think male: a global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, 17, p. 33 – 41.

Schlenker, B.R. & Weigold, M.F. (1992): Interpersonal processes involving impression regulation and management. *Annual Review of Psychology*, 43, p. 133 – 168.

Schuler, H. (Hrsg.) (1995): Lehrbuch der Organisationspsychologie. (2. Aufl.), Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Verlag Hans Huber.

Schuler, H. (1998): Psychologisch Personalauswahl (2. Aufl.). Stuttgart: Enke.

Schuler, H., Farr, J.L. & Smith, M. (Hrsg.) (1993): Personnel selection and assessment: Industrial and organizational perspectives. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Sczesny, S., von Rennenkampff, A., & Kühnen, U. (under review): The impact of modifiable vs. non-modifiable features of physical appearance on job promotion decisions.

Sczesny, S., Dollmann, J. & Kühnen, U. (under review): A masculine looking face – a prospect for success? The impact of gender–stereotypic features on the ascription of leadership abilities.

Sczesny, S., Spreemann, S. & Stahlberg, D. (1999): Gender stereotypes and leadership perception. 12<sup>th</sup> General Meeting of the European Association of Experimental Social Psycholgooy, Oxford.

Sczesny, S. & Stahlberg, D. (2002): Geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führungskräften. *Wirtschaftspsychologie*, 1, p. 35-40.

Sieverding, M. (2003): Frauen unterschätzen sich: Selbstbeurteilungs-Biases in einer simulierten Bewerbungssituation. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 34, p. 147-160.

Six, B. & Eckes, T. (1991): A closer look at the complex structure of gender stereotypes. *Sex Roles*, 24 (1/2), p. 57-71.

Skrypnik, B.J. & Snyder, M. (1982): On the Self-Perpetuating Nature of Stereotypes about Women and Men. *Journal of Experimental Social Psychology*, 18, p. 277-291.

Smith, E.R. & Mackie, D.M. (2000): Social psychology (2. Aufl.). Philadelphia, Psychology Press.

Snyder, M. (1987): Public appearances private/realities: The psychology of self-monitoring. New York: Freeman.

Snyder, M. & Haugen, J.A. (1995): Why does Behavioral Confirmation Occur? A Functional Perspective on the Role of the Target. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21 (9), p. 963-974.

Snyder, M. & Swann, W.B. (1978a): Hypothesis-testing processes in social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, p. 1202-1212.

Snyder, M. & Swann, W.B. (1978b): Behavioral confirmation in social interaction: From social perception to social reality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, p.1202-1212.

Snyder, M., Tanke, E.D., & Berscheid, E. (1977): Social Perception and Interpersonal Behavior: On the Self-Fulfilling Nature of Social Stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, p. 656-666.

Spence, J.T. & Sawin, L.L. (1985): Images of masculinity and femininity: A reconceptualization. In: C.E. O'Leary, R.K. Unger & B.S. Wallston (Hrsg.): Women, gender and social psychology, p. 35 – 66. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Spreemann, S. (2000): Geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führung: Der Einfluss einer maskulinen oder femininen äußeren Erscheinung. Hamburg: Kovac.

Srull, T.K. & Wyer, R.S. (1989): Person memory and judgement. *Psychological Review*, 96, p. 58 – 83.

Stahlberg, D. & Sczesny, S. (2002): Gender Stereotypes and Leadership. *European Bulletin of Social Psychology*, 13, p. 15-29.

Stangor, C. & Duan, C. (1991): Effects of multiple task demands upon memory for information about social groups. *Journal of Experimental Social Psychology*, 27, p. 357-378.

Stangor, C. & Lynch, L., Duan, C. & Glass, B. (1992): Categorization of Individuals on the Basis of Multiple Social Features. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62 (2), p. 207-218.



Stangor, C. & McMillan, D. (1992): Memory for Expectancy-Congruent and Expectancy-Incongruent Information: A Review of the Social and Social Developmental Literatures. *Psychological Bulletin*, 111 (1), p. 42-61.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2002): Datenreport 2002. Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2003): Datenreport 2003. Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.

Stengel, M. (1990): Karriereorientierung und Karriere. Motivation: Einstieg und Aufstieg von Frauen in Organisationen. In: Domsch, M. & Regnet, E. (Hrsg.): Weibliche Fach- und Führungskräfte. Wege zur Chancengleichheit. Stuttgart: Schäfer Verlag für Wirtschaft und Steuern GmbH & Co.

Stogdill, R. M. (1974): Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press.

Swann, W.B. (1987): Identity negotiation: Where two roads meet. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, p. 1038 – 1051.

Swann, W.B. & Ely, R.J. (1984): A Battle of Wills: Self-Verification Versus Behavioral Confirmation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46 (6), p. 1287-1302.

Swim, J., Borgida, E., Maruyama, G. & Myers, D.G. (1989): Joan McKay versus John McKay: Do gender stereotypes bias evaluations? *Psychological Bulletin*, 105 (3), p. 409-429.

Tajfel, H. (1981): Human groups and social categories. Studies in social psychology. New York: Cambridge University Press.

Taylor, M. (1983): Masculinity, femininity, and androgyny: Another look at three androgyny scoring systems. *Psychological Reports*, 53, (3), p. 1149-1150.

Tengler, C. D. & Joblin, F. M (1983): Effects of question type, orientation, and sequencing in the employment screening interview. *Communication Monographs*, 50, p. 245-263.

Weinert, A.B. (1990): Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten. In: Domsch, M. & Regnet, E. (Hrsg.): Weibliche Fach- und Führungskräfte. Wege zur Chancengleichheit. Stuttgart: Schäfer Verlag für Wirtschaft und Steuern GmbH & Co, p. 35-65.

Wilson, G. & Nias, D. (1999): Beauty can't be beat. In: Guerrero, L.K., DeVito, J.A. & Hecht, M.L. (Hrsg.): The nonverbal communication reader (2. Aufl.), Prospect Heights: Waveland Press.

Wood, W. (1987): Meta-analytic review of sex differences in group performance. *Psychological Bulletin*, 102, p. 53-71.

Zanna, M.P. & Pack, S.J. (1975): On the Self-Fulfilling Nature of Apparent Sex Differences in Behavior. *Journal of Experimental Social Psychology*, 11, p. 583-591.

Zebrowitz, L.A. (1994): Facial Maturity and Political Prospects: Persuasive, Culpable, and Powerful Faces. In: Schank, R.C. & Langer, E. (Hg.): Beliefs, Reasoning and Decision Making: Psychology in honor of Bob Abelson, Hillsdale, NJ, USA: Lawrence Erlbaum, p. 315-345.

Zebrowitz, L.A. (1996): Physical Appearance as a Basis of Stereotyping. In: Macrae, C.N. (Hg.): Foundation of stereotypes and stereotyping, p. 79-120. New York: Guilford Press.

Zebrowitz, L.A. & Baron, R.M. (1983): Towards an Ecological Theory of Social Perception. *Psychological Review*, 90 (3), p. 215-238.

Zebrowitz, L.A. & Collins, M.A. (1997): Accurate social perception at zero acquaintance: The affordances of a Gibsonian Approach. *Personality and Social Psychology Review*, 1 (3), p. 204-223.

Zebrowitz, L.A., Collins, M.A. & Dutta, R. (1998): The Relationship between Appearance and Personality across the Life Span. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24 (7), p. 736-749.

Zebrowitz, L.A., Hall, J.A. Murphy, N.A. & Rhodes, G. (2002): Looking Smart and Looking Good: Facial Cues to Intelligence and Their Origins. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28 (2), p. 238-249.

Zebrowitz, L.A., Tenenbaum, D.R. & Goldstein, L.H. (1991): The Impact of Job Applicants' Facial Maturity, Gender, and Academic Achievement of Hiring Recommendations. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, p. 525-548.

## **Anhang A1**

### **Versuchsmaterial - Experiment 1**

## **Anhang A1: Versuchsmaterial von Experiment 1**

### **Pretest: Auswahl der Stimuluspersonen**

---

**Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer,**

zunächst einmal vielen Dank für Ihre Bereitschaft an dieser sozialpsychologischen Untersuchung teilzunehmen.

In dieser Studie geht es darum, das Äußere von verschiedenen Personen zu bewerten. Sie werden mehrere Personen auf Photos sehen. Zu jedem Photo werden Ihnen 4 Fragen gestellt, die Sie bitte möglichst spontan und in der vorgegebenen Reihenfolge beantworten.

Bitte geben Sie auf jeder Seite die Nummer des Photos an, welches Sie gerade beurteilen.

Alle gewonnenen Daten werden selbstverständlich anonym behandelt.

Falls Sie noch Fragen haben sollten, wenden Sie sich bitte an die Versuchsleiterin.

Vorab noch ein paar Fragen zu ihrer Person:

Ihr Geschlecht?      ☐ weiblich      ☐ männlich

Alter?      \_\_\_\_\_ Jahre

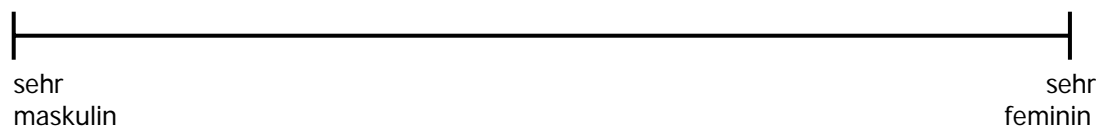
Beruf?      \_\_\_\_\_

**Photo-Nr.:** \_\_\_\_\_

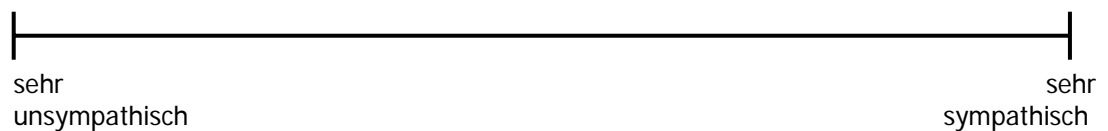
- 1.) Halten Sie die äußere Erscheinung der Person auf dem Photo für maskulin oder feminin?  
Achten Sie dabei bitte nur auf physiologische Merkmale, wie Kinn, Stirn, Gesichtsform, Lippen...

☐ Feminin ☐ Maskulin

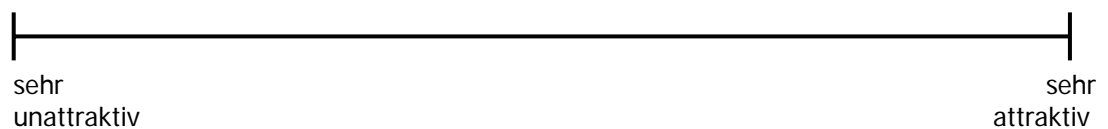
- 2.) Mit Hilfe dieser Skala möchten wir Ihre Einschätzung über das maskuline bzw. feminine Aussehen der Person noch etwas präzisieren. Bitte geben Sie anhand der Skala an, für wie feminin, bzw. wie maskulin Sie das Äußere der Person auf dem Photo halten, in dem Sie an der entsprechenden Stelle auf der Strecke ein Kreuz machen!



- 3.) Kreuzen Sie bitte nun an, wie sympathisch Sie die Person auf dem Photo finden?



- 4.) Bitte geben Sie auf dieser Skala an, wie attraktiv Sie die Person auf dem Photo finden?



**Pretest: Instruktionsblatt - Auswahl der Lebensläufe**

---

**Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer,**

zunächst einmal vielen Dank für Ihre Bereitschaft an dieser sozialpsychologischen Untersuchung teilzunehmen.

In dieser Studie geht es darum, Versuchsmaterial für weitere sozialpsychologisch Untersuchungen vorzubereiten. Genauer geht es darum, Lebensläufe zu kreieren, die gleichwertige Qualifikationen der Bewerbenden widerspiegeln. Daher bitten wir Sie die 4 beigefügten Lebensläufe durchzulesen und den Lebenslauf auszuwählen, der ihrer Meinung nach am besten auf eine Funktion als Führungskraft vorbereitet hat, auszuwählen.

Bitte geben Sie hier die Nummer des Lebenslaufes an, den Sie am positivsten im Sinne von Führungsqualifikation bewerten:

Lebenslauf Nr.: \_\_\_\_\_

Alle gewonnen Daten werden selbstverständlich anonym behandelt.

Falls Sie noch Fragen haben sollten, wenden Sie sich bitte an die Versuchsleiterin.

Vorab noch ein paar Fragen zu ihrer Person:

Ihr Geschlecht?      ☐ weiblich      ☐ männlich

Alter?      \_\_\_\_\_ Jahre

Beruf?      \_\_\_\_\_

**Pretest: Fragebogen - Auswahl der Lebensläufe**

---

B 1

PERSÖNLICHE DATEN

---

Geboren am **11.03.1971**

In Hannover

STUDIUM

---

**1990 – 1994:**

Studium: „Internationales Marketing“ an der Goethe Universität in Frankfurt

*Schwerpunkt: Betriebswirtschaftslehre*

*Diplomarbeit: Marketingstrategien in wirtschaftlichen Krisen*

*Auslandssemester: WS 1993/94 an der University of Utrecht in den Niederlande; eingeschrieben für „Betriebswirtschaftslehre“*

- Abschluss: Diplom - Betriebswirtin
- Note: 1,8

PRAKTIKA

---

**Feb. 1991 – Mai 1991**

Praktikum bei der Freudenberg KG in Weinheim in der Abteilung für Marketing und Verkauf

**Feb. 1993 – Aug. 1994**

Praktikum bei McKinsey Deutschland im Bereich PR

INTERNE BEWERBERAUSWAHL + LEISTUNGSBEURTEILUNG

---

Leistungen im Assessment Center für High-Potentials: **hervorragend**

Beurteilung durch den direkten Vorgesetzten im letzten Mitarbeiterführungsgespräch: **1,4**

AKTUELLE POSITION

---

In unserem Unternehmen beschäftigt seit **1995**

Seit **1997** Mitarbeiterin in der Abteilung für Marketing, Werbung und Kommunikation der Bauelemente KG



## B 2

### PERSÖNLICHE DATEN

---

Geboren am **11.03.1972**

In Stuttgart

### STUDIUM

---

**1991 – 1996:**

Studium der internationalen Betriebswirtschaftslehre an der Martin-Luther-Universität in Dortmund

Schwerpunkt: Marketingstrategien

Diplomarbeit: Marketing-Kampagnen in der Chemieindustrie

- Abschluss: Diplom- Betriebswirtin
- Note: 1,8

### PRAKTIKA

---

**März. 1992 – Juli 1992**

Praktikum bei Compu Serve Coop. in Kapstadt, Südafrika, in der Werbeabteilung

**Nov. 1993 – März 1994**

Praktikum bei der Deutschen Bank in Frankfurt am Main in der Abteilung für Marketing und Kommunikation

### INTERNE BEWERBERAUSWAHL + LEISTUNGSBEURTEILUNG

---

Leistungen im Assessment Center für High-Potentials: **exzellent**

Beurteilung durch den direkten Vorgesetzten im letzten Mitarbeiterführungsgespräch: **1,4**

### AKTUELLE POSITION

---

In unserem Unternehmen beschäftigt seit **1996**

Seit **1996** Mitarbeiterin in der Marketingabteilung der Dichtungs- und Schwingungstechnik KG

## B 3

### PERSÖNLICHE DATEN

---

Geboren am **19.02.1973**

In Berlin

### STUDIUM

---

**1992 – 1996:**

Studium der Diplom Betriebswirtschaftslehre an der Humboldt Universität in Berlin

*Schwerpunkt: Marketing*

*Diplomarbeit: Marketing über neue Medien*

*Auslandssemester: SS 1993 an der University of Texas in Austin; eingeschrieben für „Marketing + Media Programms“*

- Abschluss: Diplom - Betriebswirtin
- Note: 1,7

### PRAKTIKA

---

**Feb. 1993 – Juli 1993**

Praktikum bei Kraft Foods Deutschland GmbH + Co KG in Berlin im „Ideen Center“

**Nov. 1994 – März 1995**

Praktikum bei Microsoft Deutschland im Marketing

### INTERNE BEWERBERAUSWAHL + LEISTUNGSBEURTEILUNG

---

Leistungen im Assessment Center für High-Potentials: **ausgezeichnet**

Beurteilung durch den direkten Vorgesetzten im letzten Mitarbeiterführungsgespräch: **1,5**

### AKTUELLE POSITION

---

In unserem Unternehmen beschäftigt seit Mai **1996**

Seit **1999** Mitarbeiterin in der Abteilung für Marketing der Service KG

## B 4

### PERSÖNLICHE DATEN

---

Geboren am **16.10.1972**

In Frankfurt am Main

### STUDIUM

---

**1991 – 1996:**

Studium der Internationalen Betriebswirtschaftslehre und Außenwirtschaft an der Universität Bremen

Schwerpunkt: Marketing

Diplomarbeit: Marketing in Theorie und Praxis – vergleichende Analyse

Wissenschaftliche Hilfskraft am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre von 1992 - 1995

- Abschluss: Diplom - Betriebswirtin
- Note: 1,7

### PRAKTIKA

---

**Okt. 1992 – Dez. 1992**

Praktikum bei der Lufthansa AG bei der Marketingabteilung

**Jan. 1994 – Aug. 1994**

Praktikum bei der Audi AG in New York in der Abteilung Werbung und Marketing

### INTERNE BEWERBERAUSWAHL + LEISTUNGSBEURTEILUNG

---

Leistungen im Assessment Center für High-Potentials: **vorzüglich**

Beurteilung durch den direkten Vorgesetzten im letzten Mitarbeiterführungsgespräch: **1,4**

### AKTUELLE POSITION:

---

In unserem Unternehmen beschäftigt seit **1996**

Seit **1998** Mitarbeiterin in der Marketingabteilung der Mikroelektronik KG

## **Experiment 1: Instruktionsblatt<sup>1</sup>**

---

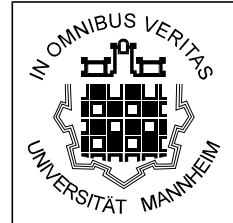
### **Universität Mannheim**

Lehrstuhl für Sozialpsychologie

Dr. Sabine Sczesny, Dr. Ulrich Kühnen

Tel: 0621 - 181 3504

Doktorandin: Anke von Rennenkampff



### **Liebe Teilnehmerinnen und Teilnehmer,**

zunächst einmal vielen Dank, für Ihre Bereitschaft an dieser Studie über Entscheidungsverhalten teilzunehmen.

Stellen Sie sich nun bitte vor, Sie sind Personalreferent/in eines Unternehmens und sollen eine Entscheidung über eine Beförderung fällen. Der Industriekonzern, in dem Sie angestellt sind, besteht aus mehreren Aktiengesellschaften. Die Stelle der Leitung der Marketingabteilung in der Holding ist überraschend frei geworden und muss dringend besetzt werden. In dieser Führungsposition werden alle Projekte und Maßnahmen der einzelnen AGs koordiniert und sie ist direkt an die Unternehmensleitung gekoppelt. Die Stelle soll mit einer internen Nachwuchsführungskraft aus einem High-Potential Pool besetzt werden. Dafür kommen 4 Mitarbeiterinnen in Frage. Alle 4 Personen haben sich um diesen Führungsposten beworben und sie alle sind für diese Stelle qualifiziert. Die Bewerberinnen arbeiten in verschiedenen AGs des Unternehmens in ähnlichen Positionen. Die fachliche und soziale Kompetenz ist bei allen sehr gut. Die Beförderung würde für jede der Bewerberinnen einen deutlichen Schritt nach oben auf der Karriereleiter bedeuten.

Ihre Aufgabe besteht darin, die Unterlagen der 4 Bewerberinnen zu lesen und zu entscheiden, welche der Bewerberinnen befördert werden soll. Sie haben keine Zeit für Gespräche oder andere Auswahlverfahren, da Sie aufgrund eines dringenden Termins im Ausland in 15 Minuten aufbrechen müssen. Um Ihnen die Arbeit etwas zu erleichtern, haben die Mitarbeiter Ihrer Personalabteilung die Lebensläufe, Zeugnisse und Leistungsbeurteilungen der Bewerberinnen in Form von kurzen Berichten zusammengefasst.

Versetzen Sie sich nun in die Rolle des Personalreferenten und fällen Sie eine Entscheidung. Sobald Sie die 4 vorbereiteten Personalmappen durchgelesen haben, füllen Sie bitte den beiliegenden Fragebogen aus. Denken Sie bitte daran, dass es hier keine Antworten gibt die falsch oder richtig sind: Wir sind an Ihrer persönlichen Einschätzung interessiert.

### **Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!**

---

<sup>1</sup> Für die Datenerhebung mit männlichen Stimuluspersonen wurden in diesem Informationsblatt die entsprechenden grammatikalischen männlichen Formen verwendet.

## **Fragebogen Experiment 1<sup>2</sup>**

---

### **Bei der Bearbeitung des Fragebogens beachten Sie bitte folgendes:**

1. Bearbeiten Sie den Fragebogen in der vorgegebenen Reihenfolge. Blättern Sie bitte nicht vor oder zurück.
2. Lassen Sie keine Fragen aus.
3. Markieren Sie auch dann eine Antwort, wenn Sie sich nur schwer entscheiden können.
4. Überlegen Sie nicht zu lange, sondern geben Sie Ihre Antwort spontan.
5. Wichtig ist allein Ihr Eindruck.

### **Zu Beginn ein paar Fragen zu ihrer Person:**

(Selbstverständlich werden alle Ihre Angaben anonym behandelt!)

1. **Wie alt sind Sie?** \_\_\_\_\_
2. **Ihr Geschlecht?**                      Weiblich: ☐                      Männlich: ☐
3. **Studienfach:** \_\_\_\_\_
4. **Semesterzahl:** \_\_\_\_\_

---

<sup>2</sup> Für die Datenerhebung mit männlichen Stimuluspersonen wurden in diesem Fragebogen die entsprechenden grammatikalischen männlichen Formen verwendet.

1.) Würden Sie Frau Miriam Nennig auf die beschriebene Führungsposition befördern?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr				sehr
wahrscheinlich nicht				wahrscheinlich ja

2.) In welchem Maße schreiben Sie Miriam Nennig folgende Eigenschaften zu?

**Überzeugungskraft**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Dominanz**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Eigeninitiative**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Autorität**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Entscheidungsfreude**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Verantwortungsbewusstsein**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark



**Entscheidungsfreude**

☐ überhaupt nicht      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr stark

**Verantwortungsbewusstsein**

☐ überhaupt nicht      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr stark

**Selbstbewusstsein**

☐ überhaupt nicht      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr stark

**Belastbarkeit**

☐ überhaupt nicht      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr stark

**Durchsetzungsfähigkeit**

☐ überhaupt nicht      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr stark

**5.) Würden Sie Frau Fiona Mattern auf die beschriebene Führungsposition befördern?**

☐ sehr wahrscheinlich nicht      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr wahrscheinlich ja

**6.) In welchem Maße schreiben Sie Fiona Mattern folgende Eigenschaften zu?**

**Überzeugungskraft**

☐ überhaupt nicht      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr stark



**Dominanz**

☐ überhaupt nicht      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr stark

**Eigeninitiative**

☐ überhaupt nicht      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr stark

**Autorität**

☐ überhaupt nicht      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr stark

**Entscheidungsfreude**

☐ überhaupt nicht      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr stark

**Verantwortungsbewusstsein**

☐ überhaupt nicht      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr stark

**Selbstbewusstsein**

☐ überhaupt nicht      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr stark

**Belastbarkeit**

☐ überhaupt nicht      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr stark

**Durchsetzungsfähigkeit**

☐ überhaupt nicht      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr stark

**7.) Würden Sie Frau Verena Fries auf die beschriebene Führungsposition befördern?**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr				sehr
wahrscheinlich nicht				wahrscheinlich ja

**8.) In welchem Maße schreiben Sie Verena Fries folgende Eigenschaften zu?**

**Überzeugungskraft**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Dominanz**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Eigeninitiative**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Autorität**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Entscheidungsfreude**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Verantwortungsbewusstsein**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Selbstbewusstsein**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Belastbarkeit**

☐ überhaupt nicht      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr stark

**Durchsetzungsfähigkeit**

☐ überhaupt nicht      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr stark

**9.) Durch welche Faktoren wurden Ihre Entscheidungen beeinflusst?**

---

---

**Bitte beantworten Sie nun noch folgende Fragen über die 4 Bewerberinnen.**

**10.) Wie attraktiv finden Sie die 4 Bewerberinnen?**

**Frau Miriam Nennig**

☐ sehr unattraktiv      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr attraktiv

**B) Frau Natalie Viering**

☐ sehr unattraktiv      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr attraktiv

**C) Frau Fiona Mattern**

☐ sehr unattraktiv      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr attraktiv

**D) Frau Verean Fries**

☐ sehr unattraktiv      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr attraktiv

**11.) Wie sympathisch finden Sie die 4 Bewerberinnen?**

**A) Frau Natalie Viering**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr				sehr
unsympathisch				sympathisch

**B) Frau Miriam Nennig**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr				sehr
unsympathisch				sympathisch

**C) Frau Verena Fries**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr				sehr
unsympathisch				sympathisch

**D) Frau Fiona Mattern**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr				sehr
unsympathisch				sympathisch

**12.) Bitte beurteilen Sie das Äußere der vier Bewerberinnen hinsichtlich Maskulinität und Femininität.**

**A) Frau Verena Fries**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr maskulin				sehr feminin

**B) Frau Fiona Mattern**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr maskulin				sehr feminin

**C) Frau Natalie Viering**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr maskulin				sehr feminin

**D) Frau Miriam Nennig**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr maskulin				sehr feminin

**13.) Was denken Sie, worum es bei dieser Studie wirklich ging?**

---

---

## **Anhang A2**

### **Versuchsmaterial - Experiment 2**

## Anhang A2: Versuchsmaterial Experiment 2

### Experiment 2: Instruktionsblatt<sup>1</sup>

---

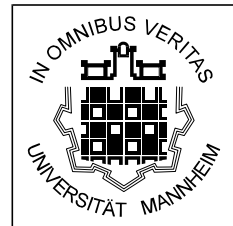
#### **Universität Mannheim**

Lehrstuhl für Sozialpsychologie

Dr. Sabine Sczesny, Dr. Ulrich Kühnen

Tel: 0621 181 3504

Doktorandin: Anke von Rennenkampff



#### **Liebe Teilnehmerinnen und Teilnehmer,**

zunächst einmal vielen Dank, für Ihre Bereitschaft an dieser Studie über Entscheidungsverhalten teilzunehmen.

Stellen Sie sich nun bitte vor, Sie sind Personalreferent/in eines Unternehmens und sollen eine Entscheidung über 2 Beförderungen fällen. Der Industriekonzern, in dem Sie angestellt sind, besteht aus mehreren Aktiengesellschaften. Beide freien Stellen sind aus dem Bereich Marketing und müssen dringend besetzt werden. Es handelt sich dabei um Führungspositionen, die mit internen Nachwuchskräften aus einem High-Potential Pool des Unternehmens besetzt werden sollen.

Bei beiden zu besetzenden Stellen handelt es sich um die Position der Leitung der Marketingabteilung einer AG des Unternehmens. Obwohl die fachlichen Anforderungen der Positionen gleich sind, unterscheiden sich die Stellen deutlich bezüglich den Anforderungen an die Führungskompetenz der Bewerberinnen und Bewerber.

---

<sup>1</sup> Für die Datenerhebung mit männlichen Stimuluspersonen wurden in diesem Instruktionsblatt die entsprechenden grammatikalischen männlichen Formen verwendet.

Problematisch bei der Neubesetzung von **Position A** ist, dass sämtliche Marketingkonzepte veraltet sind, die Arbeitsabläufe neu strukturiert werden müssen und vor allem die Zusammenarbeit mit externen Firmen verbessert werden muss. Um diese Aufgaben zu erfüllen,

muss die neue Abteilungsleiterin oder der neue Abteilungsleiter in der Lage sein, neue Konzepte und Ideen durchzusetzen.

Bei **Position B** dagegen sind die Arbeitsergebnisse der Abteilung gut, aber es gibt Schwierigkeiten im Team der Mitarbeitenden. Es kommt hier vor allem darauf an, dass die neue Abteilungsleiterin oder der neue Abteilungsleiter in der Lage ist soziale Konflikte zwischen den Mitarbeitern zu schlichten und die Arbeitsaufgaben so zu verteilen, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter willens ist optimal mitzuarbeiten.

Aus dem High-Potential-Pool des Unternehmens wurden 4 Kandidatinnen ausgewählt, die für beide Positionen in Frage kommen. Alle 4 Bewerberinnen haben sich um diesen Führungsposten beworben und sie alle sind für diese Stelle qualifiziert. Die Bewerberinnen arbeiten in verschiedenen AGs des Unternehmens in ähnlichen Positionen. Die fachliche und soziale Kompetenz ist bei allen sehr gut. Die Beförderung würde für alle 4 Kandidatinnen einen deutlichen Schritt nach oben auf der Karriereleiter bedeuten.

Ihre Aufgabe besteht darin, die Unterlagen der 4 Bewerberinnen zu lesen und zu entscheiden, wer befördert werden soll. Sie haben keine Zeit für Gespräche oder andere Auswahlverfahren, da Sie aufgrund eines dringenden Termins im Ausland in 15 Minuten aufbrechen müssen. Um Ihnen die Arbeit etwas zu erleichtern, haben die Mitarbeitenden Ihrer Personalabteilung die Lebensläufe, Zeugnisse und Leistungsbeurteilungen der Bewerberinnen in Form von kurzen Berichten zusammengefasst.

Versetzen Sie sich nun in die Rolle der Personalreferentin bzw. des Personalreferenten und fällen Sie eine Entscheidung. Sobald Sie die 4 vorbereiteten Personalmappen durchgelesen haben, füllen Sie bitte den beiliegenden Fragebogen aus.

Denken Sie bitte daran, dass es hier keine Antworten gibt die falsch oder richtig sind: wir sind an Ihrer persönlichen Einschätzung interessiert.

**Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!**

### **Experiment 2: Fragebogen<sup>2</sup>**

---

**Bei der Bearbeitung des Fragebogens beachten Sie bitte folgendes:**

1. Bearbeiten Sie den Fragebogen in der vorgegebenen Reihenfolge.
  2. Lassen Sie keine Fragen aus.
  3. Markieren Sie auch dann eine Antwort, wenn Sie sich nur schwer entscheiden können.
  4. Überlegen Sie nicht zu lange, sondern geben Sie Ihre Antwort spontan.
  5. Wichtig ist allein Ihr Eindruck.
  6. Wenn Sie noch mal während dem Ausfüllen des Fragebogens die Stellenanforderungen oder die Lebensläufe lesen möchten, können Sie das gerne tun. Vergewissern Sie sich bitte, dass die Positionen A und B nicht verwechseln!
- 

**Zu Beginn ein paar Fragen zu ihrer Person:**

(Selbstverständlich werden alle Ihre Angaben anonym behandelt!)

1. **Wie alt sind Sie?**
  2. **Ihr Geschlecht?**    Weiblich: ☐                      Männlich: ☐
  3. **Studienfach:**
  4. **Semesterzahl:**
- 

---

<sup>2</sup> Für die Datenerhebung mit männlichen Stimuluspersonen wurden in diesem Fragebogen die entsprechenden grammatikalischen männlichen Formen verwendet.



**1.) Würden Sie Frau Verena Fries auf Position A befördern?**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr				sehr
wahrscheinlich nicht				wahrscheinlich ja

**2.) Würden Sie Frau Verena Fries auf Position B befördern?**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr				sehr
wahrscheinlich nicht				wahrscheinlich ja

**3.) In welchem Maße schreiben Sie Verena Fries folgende Eigenschaften zu?**

**Überzeugungskraft**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Dominanz**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Eigeninitiative**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Autorität**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht			sehr stark	

**Entscheidungsfreude**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Verantwortungsbewusstsein**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Selbstbewusstsein**

☐ überhaupt nicht ☐ ☐ ☐ ☐ sehr stark

**Belastbarkeit**

☐ überhaupt nicht ☐ ☐ ☐ ☐ sehr stark

**Durchsetzungsfähigkeit**

☐ überhaupt nicht ☐ ☐ ☐ ☐ sehr stark

**4.) Würden Sie Frau Fiona Mattern auf Position A befördern?**

☐ sehr ☐ ☐ ☐ sehr  
wahrscheinlich nicht wahrscheinlich ja

**5.) Würden Sie Frau Fiona Mattern auf Position B befördern?**

☐ sehr ☐ ☐ ☐ sehr  
wahrscheinlich nicht wahrscheinlich ja

**6.) In welchem Maße schreiben Sie Fiona Mattern folgende Eigenschaften zu?**

**Überzeugungskraft**

☐ überhaupt nicht ☐ ☐ ☐ sehr stark

**Dominanz**

☐ überhaupt nicht ☐ ☐ ☐ sehr stark

**Eigeninitiative**

☐ überhaupt nicht      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr stark

**Autorität**

☐ überhaupt nicht      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr stark

**Entscheidungsfreude**

☐ überhaupt nicht      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr stark

**Verantwortungsbewusstsein**

☐ überhaupt nicht      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr stark

**Selbstbewusstsein**

☐ überhaupt nicht      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr stark

**Belastbarkeit**

☐ überhaupt nicht      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr stark

**Durchsetzungsfähigkeit**

☐ überhaupt nicht      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr stark

**7.) Würden Sie Frau Natalie Viering auf Position A befördern?**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr				sehr
wahrscheinlich nicht				wahrscheinlich ja

**8.) Würden Sie Frau Natalie Viering auf Position B befördern?**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr				sehr
wahrscheinlich nicht				wahrscheinlich ja

**9.) In welchem Maße schreiben Sie Natalie Viering folgende Eigenschaften zu?**

**Überzeugungskraft**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Dominanz**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Eigeninitiative**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Autorität**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Entscheidungsfreude**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Verantwortungsbewusstsein**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Selbstbewusstsein**

☐ überhaupt nicht      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr stark

**Belastbarkeit**

☐ überhaupt nicht      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr stark

**Durchsetzungsfähigkeit**

☐ überhaupt nicht      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr stark

**10.) Würden Sie Frau Miriam Nennig auf Position A befördern?**

☐ sehr      ☐      ☐      ☐ sehr  
wahrscheinlich nicht      wahrscheinlich ja

**11.) Würden Sie Frau Miriam Nennig auf Position B befördern?**

☐ sehr      ☐      ☐      ☐ sehr  
wahrscheinlich nicht      wahrscheinlich ja

**12.) In welchem Maße schreiben Sie Miriam Nennig folgende Eigenschaften zu?**

**Überzeugungskraft**

☐ überhaupt nicht      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr stark

**Dominanz**

☐ überhaupt nicht      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr stark

**Eigeninitiative**

☐ überhaupt nicht      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr stark

**Autorität**

☐ überhaupt nicht      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr stark

**Entscheidungsfreude**

☐ überhaupt nicht      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr stark

**Verantwortungsbewusstsein**

☐ überhaupt nicht      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr stark

**Selbstbewusstsein**

☐ überhaupt nicht      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr stark

**Belastbarkeit**

☐ überhaupt nicht      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr stark

**Durchsetzungsfähigkeit**

☐ überhaupt nicht      ☐      ☐      ☐      ☐ sehr stark

**13.) Durch welche Faktoren wurden Ihre Entscheidungen beeinflusst?**

---

---

---

**Bitte beantworten Sie nun noch folgende Fragen über die 4 Bewerberinnen.**

**14.) Wie attraktiv finden Sie die 4 Bewerberinnen?**

**A) Frau Miriam Nennig**

☐ sehr unattraktiv ☐ ☐ ☐ sehr attraktiv

**B) Frau Natalie Viering**

☐ sehr unattraktiv ☐ ☐ ☐ sehr attraktiv

**C) Frau Fiona Mattern**

☐ sehr unattraktiv ☐ ☐ ☐ sehr attraktiv

**D) Frau Verena Fries**

☐ sehr unattraktiv ☐ ☐ ☐ sehr attraktiv

**15.) Wie sympathisch finden Sie die 4 Bewerberinnen?**

**A) Frau Natalie Viering**

☐ sehr unsympathisch ☐ ☐ ☐ sehr sympathisch

**B) Frau Miriam Nennig**

☐ sehr unsympathisch ☐ ☐ ☐ sehr sympathisch

**C) Frau Verena Fries**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr				sehr
unsympathisch				sympathisch

**D) Frau Fiona Mattern**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr				sehr
unsympathisch				sympathisch

**16.) Bitte beurteilen Sie das Äußere der vier Bewerberinnen hinsichtlich Maskulinität und Femininität.**

**A) Frau Verena Fries**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr maskulin				sehr feminin

**B) Frau Fiona Mattern**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr maskulin				sehr feminin

**C) Frau Natalie Viering**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr maskulin				sehr feminin

**D) Frau Miriam Nennig**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr maskulin				sehr feminin

**17.) Was denken Sie, worum es bei dieser Studie wirklich ging?**

---

---

---

**Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!**



## **Anhang A3**

### **Versuchsmaterial – Experiment 3**

## **Anhang A3: Versuchsmaterial Experiment 3**

### **Experiment 3: Instruktionsblatt**

---

Sehr geehrte Versuchsteilnehmerin, sehr geehrter Versuchsteilnehmer,

zunächst einmal vielen Dank für Ihre Bereitschaft an dieser Studie über den Einfluss von Körpersprache in Einstellungsinterviews teilzunehmen. Um zu untersuchen, wie stark der Einfluss von Gestik und Mimik auf die Eindrucksbildung in Einstellungsinterviews ist, wird in dieser Untersuchung die Hälfte der Teilnehmenden ein face-to-face-Interview führen, während die zweite Hälfte der Teilnehmenden ein Telefoninterview führt. Sie sind zufällig der Gruppe der Versuchsteilnehmer zugewiesen worden, die Telefoninterviews führen wird.

Stellen Sie sich nun bitte vor, Sie seien als Personalreferent(in) in einem Unternehmen im Bereich Personalauswahl angestellt. Im Folgenden sollen Sie ein Telefoninterview mit einer Bewerberin für eine Traineeestelle führen. Innerhalb dieses Traineeprogramms durchlaufen Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher Fachrichtungen innerhalb von 18 Monaten mehrere Stationen (Abteilungen, Standorte und Geschäftsfelder) innerhalb des Unternehmens. In welchem Bereich (Marketing, Personal, Controlling, etc.) die Bewerberin einmal tätig sein wird, ist zum jetzigen Zeitpunkte des Rekrutierungsprozesses noch nicht relevant. In dem Gespräch geht es darum, einen ersten Eindruck von der Bewerberin zu gewinnen.

Lesen Sie sich nun bitte die vor Ihnen liegende Liste von möglichen Fragen durch. Wählen Sie anschließend aus den 18 Fragen 6 Fragen aus, die Sie während des Interviews stellen möchten, indem Sie das Kästchen vor der Frage ankreuzen. Wählen Sie die Fragen so aus, dass Sie sich einen möglichst guten Eindruck von der Bewerberin machen können.

Wenden Sie sich nun bitte an die Versuchsleitung. Sie erhalten ein Photo der Bewerberin, um sich einen optischen Eindruck von der Bewerberin machen zu können. Das ist nötig, da es in dieser Studie darum geht, den Einfluss von Körpersprache und nicht den Einfluss der äußeren Erscheinung zu untersuchen. Bitte legen Sie das Photo vor sich auf den Tisch und betrachten Sie es bitte während Sie die Fragen auswählen so oft wie möglich.

### **Experiment 3: Fragebogen**

---

- ☐ 1.) „Was war Ihr größtes Erfolgserlebnis während Ihres Studiums?“
- ☐ 2.) „Haben Sie manchmal das Gefühl überfordert zu sein?“
- ☐ 3.) „In welchen Situationen können Sie sich besser als ihre Mitmenschen durchsetzen?“
- ☐ 4.) „Zweifeln Sie aufgrund der momentanen wirtschaftlichen Situation daran, dass Sie beruflichen Erfolg haben werden?“
- ☐ 5.) „Gab es Situationen, in denen Ihnen der Konkurrenzdruck Ihrer Kommilitonen unangenehm war?“
- ☐ 6.) „In welchen Bereichen sind Sie besonders kompetent?“
- ☐ 7.) „Gab es Situationen, in denen Sie sich nicht getraut haben, Ihre Meinung zu vertreten und sich lieber untergeordnet haben?“
- ☐ 8.) „Zeigen Sie oft Eigeninitiative, wenn es um Dinge geht, die Ihnen sehr wichtig sind?“
- ☐ 9.) „Was war Ihr größter Misserfolg während des Studiums?“
- ☐ 10.) „Sehen Sie Ihrer beruflichen Zukunft positiv entgegen?“
- ☐ 11.) „Fällt es Ihnen manchmal schwer andere von Ihren Ideen zu überzeugen?“
- ☐ 12.) „Denken Sie, dass ein gesundes Maß an Wettkampf leistungsförderlich sein kann?“
- ☐ 13.) „Nennen Sie Bereiche, in denen Sie Verantwortung übernommen haben?“
- ☐ 14.) „In welchen fachlichen Bereichen sehen Sie persönliche Stärken?“
- ☐ 15.) „Kommt es oft vor, dass Sie andere dazubringen, sich für Ihre Sache zu engagieren?“
- ☐ 16.) „Sind Sie während des Studiums oder während eines Praktikums schon mal an die Grenzen Ihrer Fähigkeiten gestoßen?“
- ☐ 17.) „Tendieren Sie dazu, sich auf die Entscheidungen anderer zu verlassen?“
- ☐ 18.) „Nennen Sie Situationen, in denen es Ihnen schwer fällt sich selbst zu motivieren?“

**Jetzt benötigen wir nur noch einige Angaben über ihre Person.**

(Selbstverständlich werden alle Ihre Angaben anonym behandelt!)

Wie alt sind Sie? \_\_\_\_\_

Ihr Geschlecht?      Weiblich: ☐      Männlich: ☐

Studienfach: \_\_\_\_\_ Semesterzahl: \_\_\_\_\_

**Kennen Sie das sozialpsychologische Phänomen „Behavioral Confirmation“?**

Ja ☐    Nein ☐

## **Anhang A4**

### **Versuchsmaterial – Experiment 4**

## **Anhang A4: Versuchsmaterial von Experiment 4**

### **Experiment 4: Instruktionsblatt „Interviewer“**

---

**Sehr geehrte Versuchsteilnehmerin, sehr geehrter Versuchsteilnehmer,**

**zunächst einmal vielen Dank für Ihre Bereitschaft an dieser Studie über den Einfluss von Körpersprache in Einstellungsinterviews teilzunehmen. Um zu untersuchen, wie stark der Einfluss von Gestik und Mimik auf die Eindrucksbildung in Einstellungsinterviews ist, wird in dieser Untersuchung die Hälfte der Teilnehmenden ein face-to-face-Interview führen, während die zweite Hälfte der Teilnehmenden ein Telefoninterview führt. Sie sind zufällig der Gruppe der Versuchsteilnehmer zugewiesen worden, die Telefoninterviews führen wird.**

**Stellen Sie sich nun bitte vor, Sie seien als Personalreferent(in) in einem Unternehmen im Bereich Personalauswahl angestellt. Im folgenden sollen Sie ein Telefoninterview mit einer Bewerberin für eine Traineeestelle führen. Innerhalb dieses Traineeprogramms durchlaufen Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher Fachrichtungen innerhalb von 18 Monaten mehrere Stationen (Abteilungen, Standorte und Geschäftsfelder) innerhalb des Unternehmens. In welchem Bereich (Marketing, Personal, Controlling, etc.) die Bewerberin einmal tätig sein wird, ist zum jetzigen Zeitpunkte des Rekrutierungsprozesses noch nicht relevant. Ihre Telefonpartnerin ist ebenfalls Versuchsteilnehmer. In dem Gespräch geht es darum, einen ersten Eindruck von der Bewerberin zu gewinnen. Bitte besprechen Sie mit ihr während des Interviews folgende Punkte: Studienfach, Studiendauer und Studienschwerpunkte; Praktika und Arbeitserfahrung; Interessensschwerpunkte, Sprachkenntnisse, Auslandsaufenthalte; persönliche Stärken und Schwächen sowie persönliche Interessen und Qualifikationen. Sie können sich an der beiliegenden Liste orientieren und dort auch Notizen eintragen. Die dort genannten Punkte sind allerdings keine Vorgaben, sondern dienen lediglich als Hilfestellung. Das Interview soll etwa 8 Minuten dauern.**

**Bitte denken Sie daran, die Bewerberin zu „Siezen“, auch wenn es sich dabei ebenfalls um eine Versuchsteilnehmerin handelt.**

**Anschließend werden Sie gebeten einen Fragebogen auszufüllen.**

**Während des Interviews werden Sie vor einem Bildschirm sitzen, auf dem ein Photo der Bewerberin zu sehen ist. So können Sie sich einen optischen Eindruck von der Bewerberin machen. Das ist nötig, da es in dieser Studie darum geht, den Einfluss von Körpersprache und nicht den Einfluss der äußeren Erscheinung zu untersuchen. Bitte betrachten Sie den Bildschirm während des Interviews so oft wie möglich.**

**Wenden Sie sich nun bitte an die Versuchsleitung.**

#### **Experiment 4: Instruktionsblatt „Bewerberinnen“**

---

**Sehr geehrte Versuchsteilnehmerin,**

**zunächst einmal vielen Dank für Ihre Bereitschaft an dieser Studie über den Einfluss von Körpersprache in Einstellungsinterviews einzunehmen. Um zu untersuchen, wie stark der Einfluss von Gestik und Mimik auf die Eindrucksbildung in Einstellungsinterviews ist, wird in dieser Untersuchung die Hälfte der Teilnehmenden ein face-to-face-Interview führen, während die zweite Hälfte der Teilnehmenden ein Telefoninterview führt. Sie sind zufällig der Gruppe der Versuchsteilnehmer zugewiesen worden, die Telefoninterviews führen wird.**

**Stellen Sie sich bitte vor, Sie hätten sich bei einem Unternehmen um eine Traineeestelle beworben. Innerhalb dieses Traineeprogramms durchlaufen Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher Fachrichtungen innerhalb von 18 Monaten mehrere Stationen (Abteilungen, Standorte und Geschäftsfelder) innerhalb des Unternehmens. Im folgenden sollen Sie ein Telefoninterview mit einem Personalreferenten (dabei handelt es sich ebenfalls um eine Versuchsteilnehmerin oder einen Versuchsteilnehmer) des Unternehmens führen. In diesem Gespräch geht es darum, einen ersten Eindruck von Ihnen zu gewinnen. Das Interview soll 8 Minuten dauern.**

**Bitte denken Sie daran, die Personalreferentin oder den Personalreferenten zu „Siezen“, auch wenn es sich dabei ebenfalls um eine Versuchsteilnehmerin oder einen Versuchsteilnehmer handelt.**

**Anschließend werden Sie gebeten einen Fragebogen auszufüllen.**

**Wenden Sie sich nun bitte an die Versuchleitung.**



#### **Experiment 4: Instruktionsblatt „Beurteiler“**

---

**Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer,**

**zunächst einmal vielen Dank für Ihre Bereitschaft an dieser Studie über den Einfluss von Körpersprache in Einstellungsinterviews teilzunehmen. Um zu untersuchen, wie stark der Einfluss von Gestik und Mimik auf die Eindrucksbildung in Einstellungsinterviews ist, hat in dieser Untersuchung die Hälfte der Teilnehmenden ein face-to-face-Interview geführt, während die zweite Hälfte der Teilnehmenden ein Telefoninterview geführt hat. Die Teilnehmenden wurden zufällig gebeten sich in die Rolle eines „Bewerbers“ oder eines „Personalreferenten“ hineinzusetzen.**

**In den Interviews ging es um die Auswahl von Teilnehmenden für eine Traineeprogramm. Innerhalb dieses Traineeprogramms durchlaufen Absolventen verschiedener Fachrichtungen innerhalb von 18 Monaten mehrere Stationen (Abteilungen, Standorte und Geschäftsfelder) innerhalb des Unternehmens. Die Aufgabe der „Personaler“ war es jeweils, mit Hilfe des Interviews einen ersten Eindruck von der „Bewerberin“ oder dem „Bewerber“ zu gewinnen. Die Interviews dauerten etwa 8 Minuten.**

**Ihre Aufgabe besteht darin, die Tonbandaufnahmen der Interviews auszuwerten, dabei erhalten sie keine Informationen darüber ob es sich um ein face-to-face-Interview oder ein Telefoninterview handelt. Sie werden nur die Gesprächsanteile der „Bewerberinnen“ hören. Bitte hören Sie sich die Aufnahmen sehr genau an und füllen Sie anschließend den beiliegenden Fragebogen nach jedem Interview aus.**

**Wir sind an ihrem persönlichen Eindruck über die Bewerberinnen interessiert. Es gibt also keine falschen oder richtigen Antworten! Zur Beurteilung steht Ihnen eine fünffach abgestufte Skala zur Verfügung. Wenn Sie beispielsweise den Eindruck haben, dass eine Aussage voll auf die Person zutrifft, dann kreuzen Sie bitte das äußerst rechte Feld an. Wenn Sie der Ansicht sind, dass die Aussage überhaupt nicht auf diese Person zutrifft, kreuzen Sie bitte das äußerst linke Feld auf der Skala an. Wenn eine Aussage zwischen „überhaupt nicht“ und „sehr stark“ liegt, benutzen Sie bitte die entsprechend abgestuften Kästchen in der Mitte.**

### **Experiment 4: Fragebogen „Interviewer“**

---

Sie haben per Telefoninterview einen ersten Eindruck von der Bewerberin gewonnen. Beantworten Sie bitte nun die folgenden Fragen über die Bewerberin. Bitte geben Sie alle Antworten möglichst ehrlich und spontan.

Zur Beurteilung steht Ihnen eine fünffach abgestufte Skala zur Verfügung. Wenn Sie beispielsweise den Eindruck haben, dass eine Aussage voll auf die Person auf dem Photo zutrifft, dann kreuzen Sie bitte das äußerst rechte Feld an. Wenn Sie das Ansicht sind, dass die Aussage überhaupt nicht auf diese Person zutrifft, kreuzen Sie bitte das äußerst linke Feld auf der Skala an. Wenn eine Aussage zwischen „überhaupt nicht“ und „sehr stark“ liegt, benutzen Sie bitte die entsprechend abgestuften Kästchen in der Mitte.

**Die Bewerberin ist dominant.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
überhaupt nicht sehr stark

**Die Bewerberin ist kommunikativ.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
überhaupt nicht sehr stark

**Die Bewerberin ist autoritär.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
überhaupt nicht sehr stark

**Die Bewerberin ist selbstbewusst.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
überhaupt nicht sehr stark

**Die Bewerberin ist intelligent.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
überhaupt nicht sehr stark

**Die Bewerberin ist durchsetzungsfähig.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
überhaupt nicht sehr stark

**Die Bewerberin ist sensibel gegenüber anderen.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
überhaupt nicht sehr stark

**Die Bewerberin ist entscheidungsfreudig.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
überhaupt nicht sehr stark

**Die Bewerberin besitzt Verantwortungsbewusstsein.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
überhaupt nicht sehr stark

**Die Bewerberin ist gefühlsbetont.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
überhaupt nicht sehr stark

**Die Bewerberin ist ehrgeizig.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
überhaupt nicht sehr stark

**Die Bewerberin ist fürsorglich.**

☐ überhaupt nicht ☐ ☐ ☐ ☐ sehr stark

**Die Bewerberin ist belastbar.**

☐ überhaupt nicht ☐ ☐ ☐ ☐ sehr stark

**Die Bewerberin ist fähig auf andere einzugehen.**

☐ überhaupt nicht ☐ ☐ ☐ ☐ sehr stark

**Die Bewerberin ist konkurrenzfähig.**

☐ überhaupt nicht ☐ ☐ ☐ ☐ sehr stark

**Die Bewerberin besitzt Überzeugungskraft.**

☐ überhaupt nicht ☐ ☐ ☐ ☐ sehr stark

**Die Bewerberin ist in der Lage, Druck stand zu halten.**

☐ überhaupt nicht ☐ ☐ ☐ ☐ sehr stark

**Die Bewerberin besitzt Eigeninitiative.**

☐ überhaupt nicht ☐ ☐ ☐ ☐ sehr stark

**Die Bewerberin ist einfühlsam.**

☐ überhaupt nicht ☐ ☐ ☐ ☐ sehr stark

**Die Bewerberin ist in der Lage andere zu motivieren.**

☐ überhaupt nicht ☐ ☐ ☐ ☐ sehr stark

**Die Bewerberin besitzt Führungskompetenz.**

☐ überhaupt nicht ☐ ☐ ☐ ☐ sehr stark

**Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die Bewerberin zu weiteren Auswahlverfahren einladen werden?**

☐ sehr unwahrscheinlich ☐ ☐ ☐ sehr wahrscheinlich

**Die Bewerberin wirkt ...**

☐ unattraktiv ☐ ☐ ☐ attraktiv

☐ unsympathisch ☐ ☐ ☐ sympathisch

☐ maskulin ☐ ☐ ☐ feminin

**Zum Schluss noch einige Fragen über die Stimme der Bewerberin!**

**Ich fand die Stimme....**

☐ unsympathisch ☐ ☐ ☐ sympathisch

☐ unangenehm ☐ ☐ ☐ angenehm

<input type="checkbox"/> kräftig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> dünn
<input type="checkbox"/> dunkel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> hell
<input type="checkbox"/> hart	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> weich
<input type="checkbox"/> maskulin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> feminin

**Jetzt benötigen wir nur noch einige Angaben über ihre Person.**  
(Selbstverständlich werden alle Ihre Angaben anonym behandelt!)

**Wie alt sind Sie?**

**Ihr Geschlecht?**

Weiblich: ☐

Männlich: ☐

**Studienfach:**

**Semesterzahl:**

**Haben Sie bereits Erfahrung in der Durchführung von Einstellungsinterviews?**

Ja ☐    Nein ☐

**Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!**

**Wenden Sie sich nun bitte an die Versuchsleitung.**

**Experiment 4: Leitfaden für das Telefoninterview**

---

**Leitfaden für das Telefoninterview:**

**Studiengang/Studienrichtung? Schwerpunkte während des Studiums?**

---

---

---

**Grund für Wahl des Studienfaches?**

---

---

**Studiendauer und bisher erreichte Abschlüsse & Noten?**

---

---

**Berufliches Ziel? Begründung? Pläne nach Abschluss des Studiums?**

---

---

**Welche Arbeitsgebiete/Fachbereiche sind von Interesse?**

---

---

**Praktika und Arbeitserfahrung (im In- und Ausland)? Einsatzbereiche? Projekte? Besonderheiten? Was haben Sie dabei gelernt?**

---

---

---

---

**Interessensschwerpunkte fachlicher Art? Begründung?**

---

---

---

**Außeruniversitäres Engagement (z.B. Fachschaft, Vereine etc.)?**

---

---

**Sprachkenntnisse? Auslandserfahrung?**

---

---

---

**Persönliche Stärken und Schwächen? Besondere Interessen und Qualifikationen?**

---

---

---



**Hobbies und Freizeitgestaltung?**

---

---

**Sind Sie gerne zur Schule gegangen?**

---

---

### **Experiment 4: Fragebogen „Bewerberinnen“**

Sie haben eben das Telefoninterview durchgeführt. Beantworten Sie bitte nun die folgenden Fragen über das Gespräch. Bitte geben Sie alle Antworten möglichst ehrlich und spontan.

Zur Beurteilung steht Ihnen eine fünffach abgestufte Skala zur Verfügung. Wenn Sie beispielsweise den Eindruck haben, dass eine Aussage voll auf die Person zutrifft, dann kreuzen Sie bitte das äußerst rechte Feld an. Wenn Sie der Ansicht sind, dass die Aussage überhaupt nicht auf diese Person zutrifft, kreuzen Sie bitte das äußerst linke Feld auf der Skala an. Wenn eine Aussage zwischen „überhaupt nicht“ und „sehr“ liegt, benutzen Sie bitte die entsprechend abgestuften Kästchen in der Mitte.

Im folgenden Teil geht es um ihre Emotionen während des Interviews. Bitte versuchen Sie so ehrlich wie möglich zu antworten.

**Während des Interviews war ich aufgeregt.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr

**Während des Interviews fühlte ich mich wohl.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr

**Während des Interviews fühlte ich mich unter Druck gesetzt.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr

**Während des Interviews empfand ich Angst.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
überhaupt nicht sehr

**Während des Interviews fühlte ich mich entspannt.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
überhaupt nicht sehr

**Während des Interviews habe ich mich geärgert.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
überhaupt nicht sehr

**Während des Interviews fühlte ich mich selbstsicher.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
überhaupt nicht sehr

**Während des Interviews hatte ich das Gefühl, dass ich mich gut präsentiere.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
überhaupt nicht sehr

**Das Interview hat mir Spaß gemacht.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
überhaupt nicht sehr

**Ich habe Bedenken, während des Interviews wichtige Punkte nicht zur Sprache gebracht zu haben.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
überhaupt nicht sehr

**Beantworten Sie nun bitte einige Fragen über Ihren Interviewpartner:**

**Der Interviewpartner erschien mir ...**

**... arrogant.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**... sympathisch.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**... autoritär.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**... unfreundlich.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**... interessiert an mir als Bewerberin.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**... höflich.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**... kühl.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**... unvoreingenommen.**

☐ überhaupt nicht ☐ ☐ ☐ ☐ sehr stark

**... respektlos.**

☐ überhaupt nicht ☐ ☐ ☐ ☐ sehr stark

**... offen.**

☐ überhaupt nicht ☐ ☐ ☐ ☐ sehr stark

**... streng.**

☐ überhaupt nicht ☐ ☐ ☐ ☐ sehr stark

**... sensibel.**

☐ überhaupt nicht ☐ ☐ ☐ ☐ sehr stark

**Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen darüber, wie Sie sich selbst einschätzen.**

**Ich bin dominant.**

☐ überhaupt nicht ☐ ☐ ☐ ☐ sehr stark

**Ich bin kommunikativ.**

☐ überhaupt nicht ☐ ☐ ☐ ☐ sehr stark

**Ich bin autoritär.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Ich bin selbstbewusst.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Ich bin intelligent.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Ich bin durchsetzungsfähig.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Ich bin sensibel gegenüber anderen.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Ich bin entscheidungsfreudig.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Ich besitze Verantwortungsbewusstsein.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Ich bin emotional.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Ich bin ehrgeizig.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Ich bin fürsorglich.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Ich bin belastbar.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Ich bin fähig auf andere einzugehen.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Ich bin konkurrenzfähig.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Ich besitze Überzeugungskraft.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Ich bin in der Lage Druck stand zu halten.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Ich besitze Eigeninitiative.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Ich bin einfühlsam.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
überhaupt nicht sehr stark

**Ich bin in der Lage andere zu motivieren.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
überhaupt nicht sehr stark

**Ich besitzt Führungskompetenz.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
überhaupt nicht sehr stark

**Für wie wahrscheinlich halten Sie es, zu weiteren Auswahlverfahren eingeladen zu werden?**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
sehr sehr  
wahrscheinlich unwahrscheinlich



**Noch 3 letzte Fragen zu Ihrer äußeren Erscheinung.**

**Ich bin ...**

☐ unattraktiv ☐ ☐ ☐ ☐ attraktiv

**Ich bin ...**

☐ unsympathisch ☐ ☐ ☐ ☐ sympathisch

**Meine äußere Erscheinung wirkt ...**

☐ maskulin ☐ ☐ ☐ ☐ feminin

**Jetzt benötigen wir nur noch einige Angaben über ihre Person.**

(Selbstverständlich werden alle Ihre Angaben anonym behandelt!)

**Wie alt sind Sie?** \_\_\_\_\_

**Studienfach:** \_\_\_\_\_

**Semesterzahl:** \_\_\_\_\_

**Haben Sie bereits Erfahrung mit Einstellungsinterviews?**

Ja ☐      Nein ☐

**Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!**

**Bitte wenden Sie sich nun an die Versuchsleitung.**

### **Experiment 4: Fragebogen „Beurteiler“**

---

**Die Person ist dominant.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
überhaupt nicht sehr stark

**Die Person ist kommunikativ.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
überhaupt nicht sehr stark

**Die Person ist autoritär.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
überhaupt nicht sehr stark

**Die Person ist selbstbewusst.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
überhaupt nicht sehr stark

**Die Person ist intelligent.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
überhaupt nicht sehr stark

**Die Person ist durchsetzungsfähig.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
überhaupt nicht sehr stark

**Die Person ist sensibel gegenüber anderen.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
überhaupt nicht sehr stark

**Die Person ist entscheidungsfreudig.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
überhaupt nicht sehr stark

**Die Person besitzt Verantwortungsbewusstsein.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
überhaupt nicht sehr stark

**Die Person ist emotional.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
überhaupt nicht sehr stark

**Die Person ist ehrgeizig.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
überhaupt nicht sehr stark

**Die Person ist fürsorglich.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
überhaupt nicht sehr stark

**Die Person ist belastbar.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
überhaupt nicht sehr stark

**Die Person ist fähig auf andere einzugehen.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
überhaupt nicht sehr stark

**Die Person ist konkurrenzfähig.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
überhaupt nicht sehr stark

**Die Person besitzt Überzeugungskraft.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
überhaupt nicht sehr stark

**Die Person ist in der Lage Druck stand zu halten.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
überhaupt nicht sehr stark

**Die Person besitzt Eigeninitiative.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Die Person ist einfühlsam.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Die Person ist in der Lage andere zu motivieren.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Die Person besitzt Führungskompetenz.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überhaupt nicht				sehr stark

**Die Person ist ...**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
unattraktiv				attraktiv

**Die Person ist ...**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
unsympathisch				sympathisch

**Die Person wirkt ...**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
maskulin				feminin

**Zum Schluss noch einige Fragen über die Stimme der Bewerberin!**

**Ich fand die Stimme....**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
unsympathisch				sympathisch

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
unangenehm				angenehm

<input type="checkbox"/> kräftig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> dünn
<input type="checkbox"/> dunkel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> hell
<input type="checkbox"/> hart	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> weich
<input type="checkbox"/> maskulin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> feminin

**Hatte die Bewerberin einen ausländischen Akzent?**

Ja ☐                      Nein ☐

## **Anhang B1**

### **Ergebnistabellen – Experiment 1**

## **Anhang B1: Ergebnistabellen von Experiment 1**

**Ergebnistabelle 1a: Pretest Auswahl der weiblichen Stimuluspersonen – Mittelwerte der abhängigen Variablen „Einschätzung Maskulinität vs. Femininität der äußeren Erscheinung“**

Vp 1	Vp 2	Vp 3	Vp 4	Vp 5	Vp 6	Vp 7	Vp 8	Vp 9
5,01	7,75	7,75	11	2,70	7,5	8,65	4,56	13,5
Vp 10	Vp 11	Vp 12	Vp 13	Vp 14	Vp 15	Vp 16	Vp 17	Vp 18
12	7,5	8,33	9,25	12,5	8,19	7,25	11,5	11,25

Anmerkung: Die Versuchspersonen sollten die Stimuluspersonen anhand der Antwortvorgabe „maskulin“ = 0 vs. „feminin“ = 14 einschätzen.

**Ergebnistabelle 1b: Pretest Attraktivität – weibliche Stimuluspersonen – Mittelwerte der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Attraktivität“ der 6 ausgewählten Stimuluspersonen**

Maskuline Stimuluspersonen			Feminine Stimuluspersonen		
8,15	6,54	5,75	8,48	10,15	7,36

Anmerkung: Die Werte reichten von 0 = sehr unattraktiv bis 14 = sehr attraktiv.

**Ergebnistabelle 1c: Pretest Sympathie – weibliche Stimuluspersonen - Mittelwerte der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Sympathie“ der 6 ausgewählten Stimuluspersonen**

Maskuline Stimuluspersonen			Feminine Stimuluspersonen		
6,32	7,24	9,98	7,26	8,72	4,52

Anmerkung: Die Werte reichten von 0 = sehr unsympathisch bis 14 = sehr sympathisch.

**Ergebnistabelle 1d: Pretest Auswahl der männlichen Stimuluspersonen - Mittelwerte der abhängigen Variablen „Einschätzung Maskulinität vs. Femininität der äußeren Erscheinung“ der 16 Stimuluspersonen**

Vp 1	Vp 2	Vp 3	Vp 4	Vp 5	Vp 6	Vp 7	Vp 8	Vp 9
7,10	4,76	5,21	2,61	4,72	5,53	4,17	6,04	5,7
Vp 10	Vp 11	Vp 12	Vp 13	Vp 14	Vp 15	Vp 16		
5,41	4,41	5,40	4,85	7,70	7,51	4,45		

Anmerkung: Die Versuchspersonen sollten die Stimuluspersonen anhand der Antwortvorgabe „maskulin“ = 0 vs. „feminin“ = 14 einschätzen.

**Ergebnistabelle 1e: Pretest Attraktivität – männliche Stimuluspersonen – Mittelwerte der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Attraktivität“ der 6 ausgewählten Stimuluspersonen**

Maskuline Stimuluspersonen			Feminine Stimuluspersonen		
6,25	8,04	8,46	6,70	4,54	4,20

Anmerkung: Die Werte reichten von 0 = sehr unattraktiv bis 14 = sehr attraktiv.

**Ergebnistabelle 1f: Pretest Sympathie – weibliche Stimuluspersonen - Mittelwerte der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Sympathie“ der 6 ausgewählten Stimuluspersonen**

Maskuline Stimuluspersonen			Feminine Stimuluspersonen		
7,56	7,83	9,53	8,54	7,43	8,57

Anmerkung: Die Werte reichten von 0 = sehr unsympathisch bis 14 = sehr sympathisch.

**Ergebnistabelle 2a: Pretest: Erstellen der Lebensläufe - Mittelwerte der abhängigen Variablen „Bewertung des Lebenslaufes“**

Lebenslauf 1	Lebenslauf 2	Lebenslauf 3	Lebenslauf 4
2,38	2,63	2,50	2,24

Anmerkung: die Werte reichen von 1 - 4

**Ergebnistabelle 2b: Pretest: Erstellen der Lebensläufe - Ergebnisse der univariaten Varianzanalyse (ANOVA) mit der abhängigen Variable „Bewertung des Lebenslaufes“**

n	SS	SD	MS	F	p
16	75,5	60	1,26	1,19	.320

**Ergebnistabelle 3a: Varianzanalytische Ergebnistabelle – Manipulation der äußeren Erscheinung**

Quelle:	Wilks' Lambda	df	Fehler df	F	p	Eta <sup>2</sup>
A Geschlecht der Spn		1	238	142,27	,001	0,37
B Biologisch fest. Merkmale	0,69	1	238	105,17	,001	0,30
C Manipulierbare Merkmale	0,71	1	238	93,88	,001	0,28
A x B	0,89	1	238	28,86	,001	0,11
A x C	0,93	1	238	18,55	,001	0,07



B x C	0,98	1	238	4,56	,05	0,02
A x B x C	0,96	1	238	9,11	,05	0,04

**Ergebnistabelle 3b: Deskriptive Statistik – Manipulation der äußeren Erscheinung**

Mittelwerte	Geschlecht der Spn	M	Standard Abweichung	n
Bio. fest. Merkmale: maskulin Manip. Merkmale: maskulin	männlich	1,85	0,95	120
	weiblich	2,88	1,1	120
	total	2,37	1,15	240
Bio. fest. Merkmale: maskulin Manip. Merkmale: feminin	männlich	2,48	0,98	120
	weiblich	3,70	1,07	120
	total	3,09	1,20	240
Bio. fest. Merkmale: feminin Manip. Merkmale: maskulin	männlich	3,34	0,88	120
	weiblich	3,21	1,05	120
	total	3,28	0,97	240
Bio. fest. Merkmale: feminin Manip. Merkmale: feminin	männlich	3,38	1,01	120
	weiblich	4,13	0,89	120
	total	3,75	1,02	240

Anmerkung: Die Skala reichte von 1 = maskulin bis 5 = feminin

**Ergebnistabelle 3c: Effekte des Faktors „Biologisch festgelegte Merkmale“ für alle Zellen des vorliegenden Designs (AV = Geschlechtstypisches Aussehen)**

		Mittelwerte:		t	p
		maskulin	feminin		
Haupteffekt der „Biologisch festgelegten Merkmale“		2,73	3,52	9,71	,001
„Biologisch festgelegte Merkmale x Geschlecht der Spn“	Männliche Spn	2,16	3,36	-11,28	,001
	Weibliche Spn	3,29	3,91	-8,37	,001
„Biologisch festgelegte Merkmale x Manip. Merkmale“	Manip. Merkmale: mas.	2,37	3,28	-8,67	,001
	Manip. Merkmale: fem.	3,09	3,75	-7,10	,001
„Biologisch festgelegte Merkmale x Manip. Merkmale“	Männliche Spn mit „Manip. mas. Merkmalen“	1,85	3,34	-12,54	,001
	Männliche Spn mit „Manip. fem. Merkmalen“	2,48	3,38	-6,63	,001

x Geschlecht der Spn“	Weibliche Spn mit „Manip. mas. Merkmalen“	2,88	3,21	-2,09	,05
	Weibliche Spn mit „Manip. fem. Merkmalen“	3,70	4,13	-3,40	,001

**Ergebnistabelle 3d: Effekte des Faktors „Manipulierbare Merkmale“ für alle Zellen des vorliegenden Designs (AV = Geschlechtstypisches Aussehen)**

		Mittelwerte:		t	p
		maskulin	feminin		
Haupteffekt der „Manipulierbaren Merkmale“		2,82	3,42	-9,35	,001
„Manipulierbare Merkmale x Geschlecht der Spn“	Männliche Spn	2,60	2,93	-3,88	,001
	Weibliche Spn	3,05	3,91	-9,71	,001
„Manip. Merkmale x Biologisch festgelegte Merkmale“	Bio. festgelegte Merkmale: mas.	2,37	3,09	-8,59	,001
	Bio. festgelegte Merkmale: fem.	3,28	3,75	-5,42	,001
„Manip. Merkmale x Biologisch festgelegte Merkmale x Geschlecht der Spn“	Männliche Spn mit „Bio. festg. mas. Merkmalen“	1,85	2,48	-5,98	,001
	Männliche Spn mit „Bio. festg. fem. Merkmalen“	3,34	3,38	-0,35	,001
	Weibliche Spn mit „Bio. festg. mas. Merkmalen“	2,88	3,70	-6,22	,05
	Weibliche Spn mit „Bio. festg. fem. Merkmalen“	3,21	4,13	-7,72	,001

**Ergebnistabelle 4a: Reliabilitätsanalyse der Skalen „Zuschreibung von Überzeugungskraft“, „Zuschreibung von Dominanz“, „Zuschreibung von Eigeninitiative“, „Zuschreibung von Autorität“, „Zuschreibung von Entscheidungsfreude“, „Zuschreibung von Verantwortungsbewusstsein“, „Zuschreibung von Selbstbewusstsein“, „Zuschreibung von Belastbarkeit“, „Zuschreibung von Durchsetzungsfähigkeit“ und „Beförderung auf eine Führungsposition“**

	Reliabilitäts Koeffizienten	$\alpha$	M	Min	Max	Ran ge	Vari anz
Bio. fest. Merkmale:	10 Items	,86	3,86	3,67	4,10	0,43	0,02

maskulin Manip. Merkmale: maskulin							
Bio. fest. Merkmale: maskulin Manip. Merkmale: feminin	10 Items	,88	3,56	3,27	3,85	0,58	0,04
Bio. fest. Merkmale: feminin Manip. Merkmale: maskulin	10 Items	,90	3,36	2,03	3,93	1,01	0,09
Bio. fest. Merkmale: feminin Manip. Merkmale: feminin	10 Items	,91	3,21	2,73	3,90	1,17	0,15

Anmerkung: Die Skala reichte von 1 = überhaupt nicht bis 5 = sehr stark

**Ergebnistabelle 4b: Varianzanalytische Ergebnistabelle – der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Führungskompetenz“**

Quelle	Wilks` Lambda	df	Fehler df	F	p	Eta <sup>2</sup>
A Geschlecht der Spn		1	238	4,56	,001	0,02
B Bio. festgelegte Merkmale	0,70	1	238	103,24	,001	0,30
C Manip. Merkmale	0,89	1	238	28,52	,001	0,11
A x B	0,92	1	238	20,50	,001	0,08
A x C	0,97	1	238	6,60	,05	0,03
B x C	0,98	1	238	3,88	,05	0,02
A x B x C	1,00	1	238	0,04	1	0,00

**Ergebnistabelle 4c: Deskriptive Statistik – Zuschreibung von Führungskompetenz**

Mittelwerte	Geschlecht der Spn	M	Standard Abweichung	n
Bio. fest. Merkmale: maskulin Manip. Merkmale: maskulin	männlich	3,84	,65	120
	weiblich	3,87	,54	120
	total	3,90	,60	240
Bio. fest. Merkmale: maskulin Manip. Merkmale: feminin	männlich	3,66	,59	120
	weiblich	3,46	,65	120
	total	3,56	,63	240
Bio. fest. Merkmale: feminin Manip. Merkmale: maskulin	männlich	3,16	,68	120
	weiblich	3,56	,70	120
	total	3,36	,72	240
Bio. fest. Merkmale: feminin Manip. Merkmale: feminin	männlich	3,11	,70	120
	weiblich	3,30	,77	120
	total	3,21	,74	240

Anmerkung: Die Skala reichte von 1 = überhaupt nicht bis 5 = sehr stark

**Ergebnistabelle 4d: Effekte des Faktors „Biologisch festgelegte Merkmale“ für alle Zellen des vorliegenden Designs (AV = Zuschreibung von Führungskompetenz)**

		Mittelwerte:			
		maskulin	feminin	t	p
Haupteffekt der „Biologisch festgelegte Merkmale“		3,71	3,28	9,77	,001
„Biologisch festgelegte Merkmale x Geschlecht der Spn“	Männliche Spn	3,75	3,14	10,01	,001
	Weibliche Spn	3,67	3,43	4,15	,001
„Biologisch festgelegte Merkmale x Manip. Merkmale“	Manip. Merkmale: mas.	3,86	3,36	8,56	,001
	Manip. Merkmale: fem.	3,56	3,21	6,26	,001
„Biologisch festgelegte Merkmale x Manip. Merkmale x Geschlecht der Spn“	Männliche Spn mit „Manip. mas. Merkmalen“	3,84	3,16	7,72	,001
	Männliche Spn mit „Manip. fem. Merkmalen“	3,66	3,11	7,53	,001
	Weibliche Spn mit „Manip. mas. Merkmalen“	3,87	3,56	4,35	,001
	Weibliche Spn mit „Manip. fem. Merkmalen“	3,46	3,31	1,89	,1

**Ergebnistabelle 4e: Effekte des Faktors „Manipulierbare Merkmale“ für alle Zellen des vorliegenden Designs (AV = Zuschreibung von Führungskompetenz)**

		Mittelwerte:			
		maskulin	feminin	t	p
Haupteffekt der „Manipulierbaren Merkmale“		3,61	3,38	5,28	,001
„Manipulierbare Merkmale x Geschlecht der Spn“	Männliche Spn	3,50	3,38	2,17	,05
	Weibliche Spn	3,72	3,38	5,13	,001
„Manip. Merkmale x Biologisch festgelegte Merkmale“	Bio. festgelegte Merkmale: mas.	3,86	3,56	5,76	,001
	Bio. festgelegte Merkmale: fem.	3,36	3,21	2,50	,05

„Manip. Merkmale x Biologisch festgelegte Merkmale x Geschlecht der Spn“	Männliche Spn mit „Bio. festg. mas. Merkmalen“	3,84	3,67	2,56	,05
	Männliche Spn mit „Bio. festg. fem. Merkmalen“	3,16	3,11	0,65	1
	Weibliche Spn mit „Bio. festg. mas. Merkmalen“	3,87	3,46	5,60	,001
	Weibliche Spn mit „Bio. festg. fem. Merkmalen“	3,56	3,31	2,74	,01

**Ergebnistabelle 5a: Varianzanalytische Ergebnistabelle – Zuschreibung von Attraktivität**

Quelle:	Wilks´ Lambda	df	Fehler df	F	p	Eta <sup>2</sup>
A Geschlecht der Spn		1	238	20,44	,001	0,97
B Biologisch fest. Merkmale	0,77	1	238	70,50	,001	0,23
C Manipulierbare Merkmale	0,98	1	238	5,60	,05	0,02
A x B	0,88	1	238	32,29	,001	0,12
A x C	1,00	1	238	0,13	1	0,00
B x C	0,86	1	238	37,80	,001	0,14
A x B x C	1,00	1	238	0,052	1	0,00

**Ergebnistabelle 5b: Deskriptive Statistik – Zuschreibung von Attraktivität**

Mittelwerte	Geschlecht der Spn	M	Standard Abweichung	n
Bio. fest. Merkmale: maskulin Manip. Merkmale: maskulin	männlich	3,67	1,02	120
	weiblich	3,58	1,03	120
	total	3,62	1,02	240
Bio. fest. Merkmale: maskulin Manip. Merkmale: feminin	männlich	3,13	1,00	120
	weiblich	3,11	1,07	120
	total	3,12	1,03	240
Bio. fest. Merkmale: feminin Manip. Merkmale: maskulin	männlich	2,41	0,97	120
	weiblich	3,07	0,97	120
	total	2,74	1,02	240
Bio. fest. Merkmale: feminin	männlich	2,57	0,91	120

Manip. Merkmale: feminin	weiblich	3,26	1,10	120
	total	2,91	1,06	240

Anmerkung: Die Skala reichte von 1 = unattraktiv bis 5 = sehr attraktiv

**Ergebnistabelle 5c: Effekte des Faktors „Biologisch festgelegte Merkmale“ für alle Zellen des vorliegenden Designs (AV = Zuschreibung von Attraktivität)**

		Mittelwerte:			
		maskulin	feminin	t	p
Haupteffekt der „Biologisch festgelegten Merkmale“		3,71	3,28	9,77	,001
„Biologisch festgelegte Merkmale x Geschlecht der Spn“	Männliche Spn	3,40	2,49	10,06	,001
	Weibliche Spn	3,34	3,17	1,90	,06
„Biologisch festgelegte Merkmale x Manip. Merkmale“	Manip. Merkmale: mas.	3,62	2,74	9,93	,001
	Manip. Merkmale: fem.	3,12	2,91	2,34	,02
„Biologisch festgelegte Merkmale x Manip. Merkmale x Geschlecht der Spn“	Männliche Spn mit „Manip. mas. Merkmalen“	3,67	2,41	10,35	,001
	Männliche Spn mit „Manip. fem. Merkmalen“	3,13	2,57	4,72	,001
	Weibliche Spn mit „Manip. mas. Merkmalen“	3,58	3,08	4,18	,001
	Weibliche Spn mit „Manip. fem. Merkmalen“	3,11	3,26	-1,25	,5

**Ergebnistabelle 5d: Effekte des Faktors „Manipulierbare Merkmale“ für alle Zellen des vorliegenden Designs (AV = Zuschreibung von Attraktivität)**

		Mittelwerte:			
		maskulin	feminin	t	p
Haupteffekt der „Manipulierbaren Merkmale“		3,61	3,38	5,28	,001
„Manipulierbare Merkmale x Geschlecht der Spn“	Männliche Spn	3,04	2,85	2,19	,05
	Weibliche Spn	3,33	3,18	1,28	,5

„Manip. Merkmale x Biologisch festgelegte Merkmale“	Bio. festgelegte Merkmale: mas.	3,62	3,12	5,50	,001
	Bio. festgelegte Merkmale: fem.	2,74	2,91	-1,97	,05
„Manip. Merkmale x Biologisch festgelegte Merkmale x Geschlecht der Spn“	Männliche Spn mit „Bio. festg. mas. Merkmalen“	3,67	3,13	4,33	,001
	Männliche Spn mit „Bio. festg. fem. Merkmalen“	2,41	2,57	-1,44	.5
	Weibliche Spn mit „Bio. festg. mas. Merkmalen“	3,58	3,11	3,47	,001
	Weibliche Spn mit „Bio. festg. fem. Merkmalen“	3,08	3,26	-1,36	.2

**Ergebnistabelle 5e: Regression mit Clusteranalyse zur Kontrolle der  
„Zuschreibung von Attraktivität“ auf die „Zuschreibung von  
Führungskompetenz“**

<b>Quelle:</b>	<b>Robuster Standardfehler</b>	<b>df</b>	<b>Fehler df</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
B Biologisch fest. Merkmale	0,06	1	238	-4,74	,001
C Manipulierbare Merkmale	0,05	1	238	-3,41	,001
B x C	0,08	1	238	-0,20	,1
Attraktivität	0,02	1	238	10,89	,001

**Ergebnistabelle 5f: Varianzanalytische Ergebnistabelle – Zuschreibung von Sympathie**

Quelle:	Wilks Lambda	df	Fehler df	F	p	Eta <sup>2</sup>
A Geschlecht der Spn		1	238	18,40	,001	0,07
B Biologisch fest. Merkmale	0,99	1	238	2,57	,5	0,05
C Manipulierbare Merkmale	1,00	1	238	0,02	,1	0,05
A x B	0,96	1	238	11,27	,001	0,05
A x C	0,95	1	238	12,85	,001	0,05
B x C	0,95	1	238	12,96	,001	0,05
A x B x C	1,00	1	238	1,11	,1	0,01

**Ergebnistabelle 5g: Deskriptive Statistik – Zuschreibung von Sympathie**

Mittelwerte	Geschlecht der Spn	M	Standard Abweichung	n
Bio. fest. Merkmale: maskulin Manip. Merkmale: maskulin	männlich	3,28	1,08	120
	weiblich	3,56	1,11	120
	total	3,42	1,10	240
Bio. fest. Merkmale: maskulin Manip. Merkmale: feminin	männlich	3,27	1,26	120
	weiblich	3,12	1,10	120
	total	3,20	1,18	240
Bio. fest. Merkmale: feminin Manip. Merkmale: maskulin	männlich	2,86	1,08	120
	weiblich	3,73	0,96	120
	total	3,30	1,11	240
Bio. fest. Merkmale: feminin Manip. Merkmale: feminin	männlich	3,45	1,01	120
	weiblich	3,63	1,10	120
	total	3,54	1,06	240

Anmerkung: Die Skala reichte von 1 = unsympathisch bis 5 = sehr sympathisch

**Ergebnistabelle 5h: Effekte des Faktors „Biologisch festgelegte Merkmale“ für alle Zellen des vorliegenden Designs (AV = Zuschreibung von Sympathie)**

		Mittelwerte:		t	p
		maskulin	feminin		
Haupteffekt der „Biologisch festgelegten Merkmale“		3,31	3,42	-1,57	,5
„Biologisch festgelegte Merkmale	Männliche Spn	3,28	3,15	1,29	,5



x Geschlecht der Spn“	Weibliche Spn	3,34	3,68	-3,37	,001
„Biologisch festgelegte Merkmale x Manip. Merkmale“	Manip. Merkmale: mas.	3,42	3,30	1,28	,5
	Manip. Merkmale: fem.	3,20	3,54	-3,67	,001
„Biologisch festgelegte Merkmale x Manip. Merkmale x Geschlecht der Spn“	Männliche Spn mit „Manip. mas. Merkmalen“	3,28	2,86	3,40	,001
	Männliche Spn mit „Manip. fem. Merkmalen“	3,27	3,45	-1,35	,5
	Weibliche Spn mit „Manip. mas. Merkmalen“	3,56	3,73	-1,20	,5
	Weibliche Spn mit „Manip. fem. Merkmalen“	3,13	3,63	-3,94	,001

**Ergebnistabelle 5i: Effekte des Faktors „Manipulierbare Merkmale“ für alle Zellen des vorliegenden Designs (AV = Zuschreibung von Sympathie)**

		Mittelwerte:		t	p
		maskulin	feminin		
Haupteffekt der „Manipulierbaren Merkmale“		3,36	3,37	-0,13	,1
„Manipulierbare Merkmale x Geschlecht der Spn“	Männliche Spn	3,07	3,36	-2,43	,05
	Weibliche Spn	3,65	3,38	2,68	,01
„Manip. Merkmale x Biologisch festgelegte Merkmale“	Bio. festgelegte Merkmale: mas.	3,42	3,20	2,10	,05
	Bio. festgelegte Merkmale: fem.	3,30	3,54	-2,51	,05
„Manip. Merkmale x Biologisch festgelegte Merkmale x Geschlecht der Spn“	Männliche Spn mit „Bio. festg. mas. Merkmalen“	3,28	3,27	0,10	1
	Männliche Spn mit „Bio. festg. fem. Merkmalen“	2,86	3,45	-4,41	,001
	Weibliche Spn mit „Bio. festg. mas. Merkmalen“	3,56	3,13	3,17	,01

	Weibliche Spn mit „Bio. festg. fem. Merkmalen“	3,73	3,63	0,73	1
--	--	------	------	------	---

**Ergebnistabelle 5j: Regression mit Clusteranalyse zur Kontrolle der „Zuschreibung von Sympathie“ auf die „Zuschreibung von Führungskompetenz“**

Quelle:	Robuster Standardfehler	df	Fehler df	t	p
B Biologisch fest. Merkmale	0,06	1	238	-8,42	,001
C Manipulierbare Merkmale	0,05	1	238	-4,87	,001
B x C	0,07	1	238	0,83	,1
Attraktivität	0,02	1	238	8,65	,001

## **Anhang B2**

### **Ergebnistabellen – Experiment 2**

### **Anhang B1: Ergebnistabellen von Experiment 2**

---

**Ergebnistabelle 1a: Pretest – Schwierigkeitsgrad der Führungspositionen**

	<b>Frequency</b>	<b>%</b>
Position A	7	23,3
Position B	12	40,0
A/B	11	36,7

<b>T-Test</b>	<b>df</b>	<b>df Fehler</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Schwierigkeitsgrad	1	29	15,06	,001

**Ergebnistabelle 1b: Pretest – Status der Führungspositionen**

	<b>Frequency</b>	<b>%</b>
Position A	23	73,33
Position B	4	16,67
A/B	3	10,00

<b>T-Test</b>	<b>df</b>	<b>df Fehler</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Schwierigkeitsgrad	1	29	11,20	,001

**Ergebnistabelle 1c: Pretest – Gehalt der Führungspositionen**

	<b>SD</b>	<b>M</b>
Position A	12865,35	60 000,00
Position B	13373,50	59 999,00

<b>T-Test</b>	<b>df</b>	<b>df Fehler</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Position A	1	29	0,27	,79
Position B	1	29		

**Tabelle 1d: Pretest – Geschlechtstypikalität der Anforderungen der Führungspositionen**

	Frequency maskulin	%	Frequency feminin	%	Frequency neutral	%
<b>Position A</b>	17	56	0	0	13	44
<b>Position B</b>	0	0	15	50	15	50

<b>T-Test</b>	<b>df</b>	<b>df Fehler</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Anforderungen maskulin</b>	1	29	10,19	,001
<b>Anforderungen feminin</b>	1	29	16,98	,001

**Ergebnistabelle 2a: Varianzanalytische Ergebnistabelle – Manipulation der äußeren Erscheinung**

<b>Quelle:</b>	<b>Wilks` Lambda</b>	<b>df</b>	<b>Fehler df</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Eta<sup>2</sup></b>
A Geschlecht der Spn		1	238	183,78	,001	0,44
B Biologisch fest. Merkmale	0,51	1	238	231,87	,001	0,50
C Manipulierbare Merkmale	0,67	1	238	119,05	,001	0,33
A x B	0,67	1	238	116,05	,001	0,33
A x C	0,94	1	238	15,57	,001	0,06
B x C	1,00	1	238	0,11	1	0,00
A x B x C	0,95	1	238	12,68	,001	0,05

**Ergebnistabelle 2b: Deskriptive Statistik – Manipulation der äußeren Erscheinung**

<b>Mittelwerte</b>	<b>Geschlecht der Spn</b>	<b>M</b>	<b>Standard Abweichung</b>	<b>n</b>
Bio. fest. Merkmale: maskulin Manip. Merkmale: maskulin	männlich	1,54	0,88	120
	weiblich	3,02	1,17	120
	total	2,28	1,27	240
Bio. fest. Merkmale: maskulin Manip. Merkmale: feminin	männlich	2,19	0,87	120
	weiblich	3,79	0,95	120

	total	3,00	1,21	240
Bio. fest. Merkmale: feminin Manip. Merkmale: maskulin	männlich	3,35	0,90	120
	weiblich	3,12	1,00	120
	total	3,23	0,95	240
Bio. fest. Merkmale: feminin Manip. Merkmale: feminin	männlich	3,59	0,89	120
	weiblich	4,24	0,88	120
	total	3,92	0,94	240

Anmerkung: Die Skala reichte von 1 = maskulin bis 5 = feminin

**Ergebnistabelle 2c: Effekte des Faktors „Biologisch festgelegte Merkmale“ für alle Zellen des vorliegenden Designs (AV = Geschlechtstypisches Aussehen)**

		Mittelwerte:		t	p
		maskulin	feminin		
Haupteffekt der „Biologisch festgelegten Merkmale“		2,64	3,58	-12,47	,001
„Biologisch festgelegte Merkmale x Geschlecht der Spn“	Männliche Spn	1,87	3,47	-17,94	,001
	Weibliche Spn	3,40	3,68	-3,23	,01
„Biologisch festgelegte Merkmale x Manip. Merkmale“	Manip. Merkmale: mas.	2,28	3,23	-9,16	,001
	Manip. Merkmale: fem.	3,00	3,92	-11,33	,001
„Biologisch festgelegte Merkmale x Manip. Merkmale x Geschlecht der Spn“	Männliche Spn mit „Manip. mas. Merkmalen“	1,54	3,35	-15,06	,001
	Männliche Spn mit „Manip. fem. Merkmalen“	2,19	3,59	-13,57	,001
	Weibliche Spn mit „Manip. mas. Merkmalen“	3,02	3,12	-0,78	1
	Weibliche Spn mit „Manip. fem. Merkmalen“	3,79	4,24	-4,08	,001

**Ergebnistabelle 2d: Effekte des Faktors „Manipulierbare Merkmale“ für alle Zellen des vorliegenden Designs (AV = Geschlechtstypisches Aussehen)**

		Mittelwerte:		t	p
		maskulin	feminin		
Haupteffekt der „Manipulierbaren Merkmale“		2,76	3,46	-10,61	,001

„Manipulierbare Merkmale x Geschlecht der Spn“	Männliche Spn	2,45	2,89	-5,40	,001
	Weibliche Spn	3,07	4,02	-9,73	,001
„Manip. Merkmale x Biologisch festgelegte Merkmale“	Bio. festgelegte Merkmale: mas.	2,28	3,00	-8,36	,001
	Bio. festgelegte Merkmale: fem.	3,23	3,92	-7,88	,001
„Manip. Merkmale x Biologisch festgelegte Merkmale x Geschlecht der Spn“	Männliche Spn mit „Bio. festg. mas. Merkmalen“	1,54	2,19	-6,12	,001
	Männliche Spn mit „Bio. festg. fem. Merkmalen“	3,35	3,59	-2,22	,05
	Weibliche Spn mit „Bio. festg. mas. Merkmalen“	3,02	3,79	-5,80	,001
	Weibliche Spn mit „Bio. festg. fem. Merkmalen“	3,12	4,24	-9,04	,001

**Ergebnistabelle 3a: Reliabilitätsanalyse der Skalen „Zuschreibung von Entscheidungsfreude“, „Zuschreibung von Durchsetzungsfähigkeit“, „Zuschreibung von Belastbarkeit“, „Zuschreibung von Autorität“, „Zuschreibung von Eigeninitiative“ und „Beförderung auf Führungsposition A (Aufgabenorientierung)“**

	<b>Reliabilitäts Koeffizienten</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>M</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Range</b>	<b>Varianz</b>
Bio. fest. Merkmale: mas Manip. Merkmale: mas	6 Items	0,82	3,89	3,75	4,04	0,28	0,01
Bio. fest. Merkmale: mas Manip. Merkmale: fem	6 Items	0,81	3,53	3,18	3,85	0,67	0,06
Bio. fest. Merkmale: fem Manip. Merkmale: mas	6 Items	0,83	3,41	3,10	3,71	0,60	0,06
Bio. fest. Merkmale: fem Manip. Merkmale: fem	6 Items	0,81	3,39	3,02	3,59	0,61	0,04

**Ergebnistabelle 3b: Varianzanalytische Ergebnistabelle der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Aufgabenorientierung“**

Quelle	Wilks` Lambda	df	Fehler df	F	p	Eta <sup>2</sup>
A Geschlecht der Spn		1	238	0,00	1	0,00
B Bio. festgelegte Merkmale	0,73	1	238	87,55	,001	0,27
C Manip. Merkmale	0,90	1	238	27,66	,001	0,10
A x B	0,97	1	238	6,65	,01	0,03
A x C	1,00	1	238	0,31	1	0,00
B x C	0,98	1	238	5,19	,05	0,02
A x B x C	0,98	1	238	5,88	,05	0,02

**Ergebnistabelle 3c: Deskriptive Statistik – Zuschreibung von Aufgabenorientierung**

Mittelwerte	Geschlecht der Spn	M	Standard Abweichung	n
Bio. fest. Merkmale: maskulin Manip. Merkmale: maskulin	männlich	4,03	0,58	120
	weiblich	3,81	0,68	120
	total	3,92	0,64	240
Bio. fest. Merkmale: maskulin Manip. Merkmale: feminin	männlich	3,60	0,63	120
	weiblich	3,60	0,63	120
	total	3,60	0,63	240
Bio. fest. Merkmale: feminin Manip. Merkmale: maskulin	männlich	3,38	0,74	120
	weiblich	3,54	0,67	120
	total	3,46	0,71	240
Bio. fest. Merkmale: feminin Manip. Merkmale: feminin	männlich	3,28	0,66	120
	weiblich	3,32	0,75	120
	total	3,30	0,71	240

Anmerkung: Die Skala reichte von 1 = überhaupt nicht bis 5 = sehr stark



**Ergebnistabelle 3d: Effekte des Faktors „Biologisch festgelegte Merkmale“ für alle Zellen des vorliegenden Designs (AV = Zuschreibung von Aufgabenorientierung)**

		<b>Mittelwerte:</b>			
		<b>maskulin</b>	<b>feminin</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Haupteffekt der „Biologisch festgelegte Merkmale“		3,76	3,38	9,25	,001
„Biologisch festgelegte Merkmale x Geschlecht der Spn“	Männliche Spn	3,81	3,33	8,13	,001
	Weibliche Spn	3,71	3,43	4,99	,001
„Biologisch festgelegte Merkmale x Manip. Merkmale“	Manip. Merkmale: mas.	3,92	3,46	8,11	,001
	Manip. Merkmale: fem.	3,60	3,30	5,94	,001
„Biologisch festgelegte Merkmale x Manip. Merkmale x Geschlecht der Spn“	Männliche Spn mit „Manip. mas. Merkmalen“	4,03	3,38	8,11	,001
	Männliche Spn mit „Manip. fem. Merkmalen“	3,60	3,28	4,43	,001
	Weibliche Spn mit „Manip. mas. Merkmalen“	3,81	3,54	3,53	,001
	Weibliche Spn mit „Manip. fem. Merkmalen“	3,60	3,32	3,96	,001

**Ergebnistabelle 3e: Effekte des Faktors „Manipulierbare Merkmale“ für alle Zellen des vorliegenden Designs (AV = Zuschreibung von Führungskompetenz)**

		<b>Mittelwerte:</b>			
		<b>maskulin</b>	<b>feminin</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Haupteffekt der „Manipulierbaren Merkmale“		3,69	3,45	5,27	,001
„Manipulierbare Merkmale x Geschlecht der Spn“	Männliche Spn	3,70	3,44	4,39	,001
	Weibliche Spn	3,68	3,46	3,14	,01
„Manip. Merkmale x Biologisch festgelegte Merkmale“	Bio. festgelegte Merkmale: mas.	3,92	3,46	8,11	,001
	Bio. festgelegte Merkmale: fem.	3,60	3,30	5,94	,001

„Manip. Merkmale x Biologisch festgelegte Merkmale x Geschlecht der Spn“	Männliche Spn mit „Bio. festg. mas. Merkmalen“	4,03	3,60	5,71	,001
	Männliche Spn mit „Bio. festg. fem. Merkmalen“	3,38	3,28	1,31	1
	Weibliche Spn mit „Bio. festg. mas. Merkmalen“	3,81	3,60	2,61	,01
	Weibliche Spn mit „Bio. festg. fem. Merkmalen“	3,54	3,32	2,49	,05

**Ergebnistabelle 4a: Reliabilitätsanalyse der Skalen „Zuschreibung von „Einfühlungsvermögen“, „Zuschreibung von Verantwortungsgefühl“, „Zuschreibung von kommunikativen Fähigkeiten“, „Zuschreibung von Selbstbewusstsein“ und „Beförderung auf Führungsposition A (Mitarbeiterorientierung)“**

	Reliabilitäts Koeffizienten	$\alpha$	M	Min	Max	Ränge	Varianz
Bio. fest. Merkmale: maskulin Manip. Merkmale: maskulin	5 Items	0,63	3,49	2,72	4,18	1,46	0,38
Bio. fest. Merkmale: maskulin Manip. Merkmale: feminin	5 Items	0,66	3,73	3,31	3,98	0,67	0,08
Bio. fest. Merkmale: feminin Manip. Merkmale: maskulin	5 Items	0,69	3,50	3,00	3,85	0,89	0,11
Bio. fest. Merkmale: feminin Manip. Merkmale: feminin	5 Items	0,63	3,68	3,23	3,96	0,73	0,10

Anmerkung: Die Skala reichte von 1 = überhaupt nicht bis 5 = sehr stark

**Ergebnistabelle 4b: Varianzanalytische Ergebnistabelle – der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Mitarbeiterorientierung“**

Quelle	Wilks' Lambda	df	Fehler df	F	p	Eta <sup>2</sup>
A Geschlecht der Spn		1	238	0,27	1	0,00
B Bio. festgelegte Merkmale	0,98	1	238	5,50	,05	0,02
C Manip. Merkmale	0,88	1	238	32,16	,001	0,12
A x B	0,99	1	238	2,58	1	0,01
A x C	0,95	1	238	11,38	,001	0,05
B x C	1,00	1	238	1,08	1	0,00
A x B x C	1	1	238	1,08	1	0,01

**Ergebnistabelle 4c: Deskriptive Statistik – Zuschreibung von Mitarbeiterorientierung**

<b>Mittelwerte</b>	<b>Geschlecht der Spn</b>	<b>M</b>	<b>Standard Abweichung</b>	<b>n</b>
Bio. fest. Merkmale: maskulin Manip. Merkmale: maskulin	männlich	3,44	0,64	120
	weiblich	3,60	0,66	120
	total	3,52	0,66	240
Bio. fest. Merkmale: maskulin Manip. Merkmale: feminin	männlich	3,95	0,70	120
	weiblich	3,71	0,66	120
	total	3,83	0,69	240
Bio. fest. Merkmale: feminin Manip. Merkmale: maskulin	männlich	3,54	0,71	120
	weiblich	3,76	0,70	120
	total	3,65	0,71	240
Bio. fest. Merkmale: feminin Manip. Merkmale: feminin	männlich	3,91	0,69	120
	weiblich	3,87	0,67	120
	total	3,89	0,68	240

Anmerkung: Die Skala reichte von 1 = überhaupt nicht bis 5 = sehr stark

**Ergebnistabelle 4d: Effekte des Faktors „Biologisch festgelegte Merkmale“ für alle Zellen des vorliegenden Designs (AV = Zuschreibung von Mitarbeiterorientierung)**

		<b>Mittelwerte:</b>			
		<b>maskulin</b>	<b>feminin</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Haupteffekt der „Biologisch festgelegten Merkmale“		3,68	3,77	-2,34	,05
„Biologisch festgelegte Merkmale x Geschlecht der Spn“	Männliche Spn	3,70	3,72	-0,48	1
	Weibliche Spn	3,66	3,81	-3,11	,01
„Biologisch festgelegte Merkmale x Manip. Merkmale“	Manip. Merkmale: mas.	3,52	3,65	-2,42	,05
	Manip. Merkmale: fem.	3,83	3,89	-1,00	1
„Biologisch festgelegte Merkmale x Manip. Merkmale x Geschlecht der Spn“	Männliche Spn mit „Manip. mas. Merkmalen“	3,44	3,54	-1,33	1
	Männliche Spn mit „Manip. fem. Merkmalen“	3,95	3,91	0,58	1
	Weibliche Spn mit „Manip. mas. Merkmalen“	3,60	3,76	-2,14	,05

	Weibliche Spn mit „Manip. fem. Merkmalen“	3,71	3,87	-2,21	,05
--	---	------	------	-------	-----

**Ergebnistabelle 4f: Effekte des Faktors „Manipulierbare Merkmale“ für alle Zellen des vorliegenden Designs (AV = Zuschreibung von Mitarbeiterorientierung)**

		<b>Mittelwerte:</b>			
		<b>maskulin</b>	<b>feminin</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Haupteffekt der „Manipulierbaren Merkmale“		3,59	3,86	-5,55	,001
„Manipulierbare Merkmale x Geschlecht der Spn“	Männliche Spn	3,49	3,93	-6,09	,001
	Weibliche Spn	3,68	3,79	-1,71	,1
„Manip. Merkmale x Biologisch festgelegte Merkmale“	Bio. festgelegte Merkmale: mas.	3,52	3,83	-5,12	,001
	Bio. festgelegte Merkmale: fem.	3,65	3,89	-3,81	,001
„Manip. Merkmale x Biologisch festgelegte Merkmale x Geschlecht der Spn“	Männliche Spn mit „Bio. festg. mas. Merkmalen“	3,44	3,95	-5,94	,001
	Männliche Spn mit „Bio. festg. fem. Merkmalen“	-3,54	3,91	-3,95	,001
	Weibliche Spn mit „Bio. festg. mas. Merkmalen“	3,60	3,71	-1,35	1
	Weibliche Spn mit „Bio. festg. fem. Merkmalen“	3,76	3,87	-1,34	1

**Ergebnistabelle 5a: Varianzanalytische Ergebnistabelle – Zuschreibung von Attraktivität**

<b>Quelle:</b>	<b>Wilks´ Lambda</b>	<b>df</b>	<b>Fehler df</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Eta<sup>2</sup></b>
A Geschlecht der Spn		1	238	15,94	,001	0,06
B Biologisch fest. Merkmale	0,72	1	238	92,03	,001	0,28
C Manipulierbare Merkmale	1,00	1	238	0,28	1	0,00
A x B	0,94	1	238	14,76	,001	0,06
A x C	1,00	1	238	0,03	1	0,00

B x C	0,93	1	238	18,85	,001	0,07
A x B x C	1	1	238	0,38	1	0,00

**Ergebnistabelle 5b: Deskriptive Statistik – Zuschreibung von Attraktivität**

Mittelwerte	Geschlecht der Spn	M	Standard Abweichung	n
Bio. fest. Merkmale: maskulin Manip. Merkmale: maskulin	männlich	3,56	1,11	120
	weiblich	3,61	1,03	120
	total	3,58	1,07	240
Bio. fest. Merkmale: maskulin Manip. Merkmale: feminin	männlich	3,37	,96	120
	weiblich	3,38	,99	120
	total	3,38	,97	240
Bio. fest. Merkmale: feminin Manip. Merkmale: maskulin	männlich	2,47	1,04	120
	weiblich	2,95	,98	120
	total	2,71	1,04	240
Bio. fest. Merkmale: feminin Manip. Merkmale: feminin	männlich	2,70	1,06	120
	weiblich	3,28	,98	120
	total	2,99	1,06	240

Anmerkung: Die Skala reichte von 1 = unattraktiv bis 5 = sehr attraktiv

**Ergebnistabelle 5c: Effekte des Faktors „Biologisch festgelegte Merkmale“ für alle Zellen des vorliegenden Designs (AV = Zuschreibung von Attraktivität)**

		Mittelwerte:		t	p
		maskulin	feminin		
Haupteffekt der „Biologisch festgelegten Merkmale“		3,48	2,85	9,34	,001
„Biologisch festgelegte Merkmale x Geschlecht der Spn“	Männliche Spn	3,47	2,58	8,54	,001
	Weibliche Spn	3,49	3,11	4,67	,001
„Biologisch festgelegte Merkmale x Manip. Merkmale“	Manip. Merkmale: mas.	3,59	3,38	2,13	,05
	Manip. Merkmale: fem.	2,71	2,99	-3,39	,001
„Biologisch festgelegte Merkmale x Manip. Merkmale x Manip. Merkmale“	Männliche Spn mit „Manip. mas. Merkmalen“	3,56	2,47	7,61	,001
	Männliche Spn mit „Manip. fem. Merkmalen“	3,38	2,70	5,46	,001

Geschlecht der Spn“	Weibliche Spn mit „Manip. mas. Merkmalen“	3,62	2,93	6,30	,001
	Weibliche Spn mit „Manip. fem. Merkmalen“	3,38	3,28	0,90	1

**Ergebnistabelle 5d: Effekte des Faktors „Manipulierbare Merkmale“ für alle Zellen des vorliegenden Designs (AV = Zuschreibung von Attraktivität)**

		Mittelwerte:		t	p
		maskulin	feminin		
Haupteffekt der „Manipulierbaren Merkmale“		3,14	3,18	-0,53	1
„Manipulierbare Merkmale x Geschlecht der Spn“	Männliche Spn	3,01	3,04	0,03	1
	Weibliche Spn	3,28	3,33	-0,46	1
„Manip. Merkmale x Biologisch festgelegte Merkmale“	Bio. festgelegte Merkmale: mas.	3,59	3,38	2,13	,05
	Bio. festgelegte Merkmale: fem.	2,71	2,99	-3,39	,001
„Manip. Merkmale x Biologisch festgelegte Merkmale x Geschlecht der Spn“	Männliche Spn mit „Bio. festg. mas. Merkmalen“	3,56	3,38	1,31	1
	Männliche Spn mit „Bio. festg. fem. Merkmalen“	2,47	-2,70	2,13	,05
	Weibliche Spn mit „Bio. festg. mas. Merkmalen“	3,62	3,38	1,70	,1
	Weibliche Spn mit „Bio. festg. fem. Merkmalen“	2,95	3,28	-2,64	,01

**Ergebnistabelle 5e: Regression mit Clusteranalyse zur Kontrolle der „Zuschreibung von Attraktivität“ auf die „Zuschreibung von Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung“**

Aufgabenorientierung	Robuster Standardfehler	df	Fehler df	t	p
B Biologisch fest. Merkmale	0,04	1	238	6,51	,001
C Manipulierbare Merkmale	0,04	1	238	5,25	,001

B x C	0,07	1	238	1,02	1
Attraktivität	0,02	1	238	7,80	,001
<b>Mitarbeiterorientierung</b>	<b>Robuster Standardfehler</b>	<b>df</b>	<b>Fehler df</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
B Biologisch fest. Merkmale	0,04	1	238	-5,17	,001
C Manipulierbare Merkmale	0,05	1	238	-5,24	,001
B x C	0,07	1	238	7,80	,05
Attraktivität	0,02	1	238	7,68	,001

**Ergebnistabelle 5f: Varianzanalytische Ergebnistabelle – Zuschreibung von Sympathie**

<b>Quelle:</b>	<b>Wilks´ Lambda</b>	<b>df</b>	<b>Fehler df</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Eta²</b>
A Geschlecht der Spn		1	238	13,50	,001	0,05
B Biologisch fest. Merkmale	1,00	1	238	1,71	1	0,01
C Manipulierbare Merkmale	1,00	1	238	1,38	1	0,01
A x B	1,00	1	238	1,12	1	0,01
A x C	1,00	1	238	10,85	,001	0,04
B x C	1,00	1	238	0,02	1	0,00
A x B x C	1,00	1	238	2,30	1	0,01

**Ergebnistabelle 5g: Deskriptive Statistik – Zuschreibung von Sympathie**

<b>Mittelwerte</b>	<b>Geschlecht der Spn</b>	<b>M</b>	<b>Standard Abweichung</b>	<b>n</b>
Bio. fest. Merkmale: maskulin Manip. Merkmale: maskulin	männlich	3,10	1,12	120
	weiblich	3,62	1,04	120
	total	3,36	1,11	240
Bio. fest. Merkmale: maskulin Manip. Merkmale: feminin	männlich	3,54	1,17	120
	weiblich	3,37	1,05	120
	total	3,46	1,12	240
Bio. fest. Merkmale: feminin Manip. Merkmale: maskulin	männlich	3,23	1,15	120
	weiblich	3,69	,96	120
	total	3,46	1,08	240

Bio. fest. Merkmale: feminin Manip. Merkmale: feminin	männlich	3,45	1,10	120
	weiblich	3,63	,94	120
	total	3,54	1,02	240

Anmerkung: Die Skala reichte von 1 = unsympathisch bis 5 = sehr sympathisch

**Ergebnistabelle 5h: Effekte des Faktors „Biologisch festgelegte Merkmale“ für alle Zellen des vorliegenden Designs (AV = Zuschreibung von Sympathie)**

		Mittelwerte:		t	p
		maskulin	feminin		
Haupteffekt der „Biologisch festgelegten Merkmale“		3,41	3,50	-1,31	1
„Biologisch festgelegte Merkmale x Geschlecht der Spn“	Männliche Spn	3,32	3,34	-0,18	1
	Weibliche Spn	3,50	3,66	-1,68	,1
„Biologisch festgelegte Merkmale x Manip. Merkmale“	Manip. Merkmale: mas.	3,36	3,46	-1,06	1
	Manip. Merkmale: fem.	3,46	3,54	-0,81	1
„Biologisch festgelegte Merkmale x Manip. Merkmale x Geschlecht der Spn“	Männliche Spn mit „Manip. mas. Merkmalen“	3,10	3,23	-0,93	1
	Männliche Spn mit „Manip. fem. Merkmalen“	3,54	3,45	0,64	1
	Weibliche Spn mit „Manip. mas. Merkmalen“	3,63	3,69	-0,54	1
	Weibliche Spn mit „Manip. fem. Merkmalen“	3,38	3,63	-1,93	,1

**Ergebnistabelle 5i: Effekte des Faktors „Manipulierbare Merkmale“ für alle Zellen des vorliegenden Designs (AV = Zuschreibung von Sympathie)**

		Mittelwerte:		t	p
		maskulin	feminin		
Haupteffekt der „Manipulierbaren Merkmale“		3,41	3,50	-1,15	1
„Manipulierbare Merkmale x Geschlecht der Spn“	Männliche Spn	3,16	3,50	-2,84	,01
	Weibliche Spn	3,66	3,50	1,72	,1



„Manip. Merkmale x Biologisch festgelegte Merkmale“	Bio. festgelegte Merkmale: mas.	3,36	3,46	-0,90	1
	Bio. festgelegte Merkmale: fem.	3,46	3,54	-0,83	1
„Manip. Merkmale x Biologisch festgelegte Merkmale x Geschlecht der Spn“	Männliche Spn mit „Bio. festg. mas. Merkmalen“	3,10	3,54	-2,71	,01
	Männliche Spn mit „Bio. festg. fem. Merkmalen“	3,23	3,45	-1,52	1
	Weibliche Spn mit „Bio. festg. mas. Merkmalen“	3,63	3,38	1,93	,1
	Weibliche Spn mit „Bio. festg. fem. Merkmalen“	3,69	3,63	0,56	1

**Ergebnistabelle 5j: Regression mit Clusteranalyse zur Kontrolle der „Zuschreibung von Sympathie“ auf die „Zuschreibung von Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung“**

<b>Aufgabenorientierung</b>	<b>Robuster Standardfehler</b>	<b>df</b>	<b>Fehler df</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
B Biologisch fest. Merkmale	0,04	1	238	9,78	,001
C Manipulierbare Merkmale	0,05	1	238	5,48	,001
B x C	0,07	1	238	2,17	,05
Sympathie	0,02	1	238	4,96	,001
<b>Mitarbeiterorientierung</b>	<b>Robuster Standardfehler</b>	<b>df</b>	<b>Fehler df</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
B Biologisch fest. Merkmale	0,03	1	238	-2,02	,001
C Manipulierbare Merkmale	0,05	1	238	-5,23	,001
B x C	0,08	1	238	-0,92	,05
Sympathie	0,02	1	238	8,53	,001

## **Anhang B3**

### **Ergebnistabellen – Experiment 3**

### **Anhang B3: Ergebnistabellen von Experiment 3**

---

**Ergebnistabelle 1a: Varianzanalytische Ergebnistabelle – Auswahl der Interviewfragen**

<b>Quelle</b>	<b>df</b>	<b>Fehler df</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Eta<sup>2</sup></b>
A Bio. festg. Merkmale	1	95	7,24	,01	0,07
B Manip. Merkmale	1	95	8,14	,01	0,08
A x B	1	95	0,06	1	0,00

**Ergebnistabelle 1b: Deskriptive Statistik – Auswahl der Interviewfragen**

<b>Biologisch festgelegte Merkmale</b>	<b>Manipulierbar Merkmale</b>	<b>M</b>	<b>Standard Abweichung</b>	<b>n</b>
maskulin	maskulin	3,04	1,52	24
	feminin	3,83	1,20	24
	total	3,44	1,41	48
feminin	maskulin	3,79	1,00	24
	feminin	4,46	1,25	24
	total	4,13	1,16	48
total	maskulin	3,42	1,32	48
	feminin	4,15	1,26	48
	total	3,78	1,33	96

Anmerkung: Es konnten maximal 6 positive oder 6 negative Fragen ausgewählt werden

## **Anhang B4**

### **Ergebnistabellen – Experiment 4**

## **Anhang B4: Ergebnistabellen von Experiment 4**

---

### **Ergebnisse: Interviewer**

---

**Ergebnistabelle 1a: Varianzanalytische Ergebnistabelle – Manipulation der äußeren Erscheinung**

<b>Quelle</b>	<b>df</b>	<b>Fehler df</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Eta<sup>2</sup></b>
A Bio. festg. Merkmale	1	59	8,76	,05	0,14
B Manip. Merkmale	1	59	4,20	,05	0,07
A x B	1	59	3,32	1	0,06

**Ergebnistabelle 1b: Deskriptive Statistik – Manipulation der äußeren Erscheinung**

<b>Biologisch festgelegte Merkmale</b>	<b>Manipulierbare Merkmale</b>	<b>M</b>	<b>Standard Abweichung</b>	<b>n</b>
maskulin	maskulin	2,53	1,13	15
	feminin	3,67	1,40	15
	total	3,10	1,37	30
feminin	maskulin	3,93	0,70	15
	feminin	4,00	1,20	15
	total	3,97	0,96	30
total	maskulin	3,23	1,17	30
	feminin	3,83	1,29	30
	total	3,53	1,26	60

**Ergebnistabelle 2a: Reliabilitätsanalyse der Skalen „Zuschreibung von Dominanz“, „Zuschreibung von Kommunikationsfähigkeit“, „Zuschreibung von Autorität“, „Zuschreibung von Selbstbewusstsein“, „Zuschreibung von Intelligenz“, „Zuschreibung von Durchsetzungsfähigkeit“, „Zuschreibung von Sensibilität gegenüber anderen“, „Zuschreibung von Entscheidungsfreude“, „Zuschreibung von Verantwortungsbewusstsein“, „Zuschreibung von Ehrgeiz“, „Zuschreibung von Fürsorglichkeit“, „Zuschreibung von Belastbarkeit“, „Zuschreibung der Fähigkeit auf andere einzugehen“, „Zuschreibung von Konkurrenzfähigkeit“, „Zuschreibung von Überzeugungskraft“, „Zuschreibung der Fähigkeit Druck standzuhalten“, „Zuschreibung von Eigeninitiative“, „Zuschreibung von Einfühlbarkeit“, „Zuschreibung der Fähigkeit andere zu motivieren“, „Zuschreibung von Führungskompetenz“ und „Wahrscheinlichkeit zu weiteren Auswahlverfahren eingeladen zu werden“**

Reliabilitäts Koeffizienten	$\alpha$	M	Min	Max	Range	Varianz
20 Items	0,92	3,28	2,15	3,87	1,72	0,18

**Ergebnistabelle 2b: Varianzanalytische Ergebnistabelle der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Führungskompetenz“**

Quelle	df	Fehler df	F	p	Eta <sup>2</sup>
A Bio. festg. Merkmale	1	59	9,06	,05	0,14
B Manip. Merkmale	1	59	4,89	,05	0,08
A x B	1	59	0,00	1	0,00

**Ergebnistabelle 2c: Deskriptive Statistik – Zuschreibung von Führungskompetenz**

Biologisch festgelegte Merkmale	Manipulierbare Merkmale	M	Standard Abweichung	n
maskulin	maskulin	3,66	0,61	15
	feminin	3,33	0,37	15
	Total	3,50	0,52	30
feminin	maskulin	3,21	0,62	15
	feminin	2,88	0,69	15
	total	3,04	0,67	30
total	maskulin	3,44	0,65	30
	feminin	3,10	0,59	30
	total	3,27	0,64	60

**Ergebnistabelle 3a: Varianzanalytische Ergebnistabelle der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Attraktivität“**

<b>Quelle:</b>	<b>df</b>	<b>Fehler df</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Eta<sup>2</sup></b>
A Biologisch fest. Merkmale	1	59	1,12	1	0,02
B Manipulierbare Merkmale	1	59	4,00	1	0,06
A x B	1	59	0,02	1	0,00

**Ergebnistabelle 3b: Deskriptive Statistik – Zuschreibung von Attraktivität**

<b>Biologisch festgelegte Merkmale</b>	<b>Manipulierbar Merkmale</b>	<b>M</b>	<b>Standard Abweichung</b>	<b>n</b>
maskulin	maskulin	3,67	0,82	15
	feminin	4,07	0,59	15
	Total	3,87	0,73	30
feminin	maskulin	3,40	0,83	15
	feminin	3,87	1,06	15
	total	3,63	0,96	30
total	maskulin	3,53	0,82	30
	feminin	3,97	0,85	30
	total	3,75	0,86	60

**Ergebnistabelle 3c: Kovarianzanalytische Ergebnistabelle mit „Zuschreibung von Attraktivität“ als Kovariate und der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Führungskompetenz“**

<b>Quelle:</b>	<b>df</b>	<b>Fehler df</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Eta<sup>2</sup></b>
Zuschreibung von Attraktivität	1	59	4,22	0,05	0,07
A Biologisch fest. Merkmale	1	59	7,69	0,05	0,12
B Manipulierbare Merkmale	1	59	7,43	0,05	0,12
A x B	1	59	0,00	1	0,00

**Ergebnistabelle 3d: Deskriptive Statistik – Zuschreibung von Führungskompetenz unter Kontrolle der Zuschreibung von Attraktivität**

Biologisch festgelegte Merkmale	Manipulierbare Merkmale	M	Standard Abweichung	n
maskulin	maskulin	3,66	0,61	15
	feminin	3,33	0,37	15
	Total	3,50	0,52	30
feminin	maskulin	3,21	0,62	15
	feminin	2,88	0,69	15
	total	3,04	0,67	30
total	maskulin	3,44	0,65	30
	feminin	3,10	0,59	30
	total	3,27	0,64	60

**Ergebnistabelle 3e: Varianzanalytische Ergebnistabelle der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Sympathie“**

Quelle:	df	Fehler df	F	p	Eta <sup>2</sup>
A Biologisch fest. Merkmale	1	59	0,09	1	0,00
B Manipulierbare Merkmale	1	59	0,09	1	0,00
A x B	1	59	0,09	1	0,00

**Ergebnistabelle 3f: Deskriptive Statistik – Zuschreibung von Sympathiewirkung**

Biologisch festgelegte Merkmale	Manipulierbare Merkmale	M	Standard Abweichung	n
maskulin	maskulin	4,00	0,65	15
	feminin	4,00	0,85	15
	Total	4,00	0,74	30
feminin	maskulin	3,87	0,74	15
	feminin	4,00	1,07	15
	total	3,93	0,91	30
total	maskulin	3,93	0,69	30
	feminin	4,00	0,95	30
	total	3,97	0,82	60



**Ergebnistabelle 3g: Kovarianzanalytische Ergebnistabelle mit „Zuschreibung von Sympathiewirkung“ als Kovariate und der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Führungskompetenz“**

Quelle:	df	Fehler df	F	p	Eta <sup>2</sup>
Zuschreibung von Sympathie	1	59	4,86	0,05	0,08
A Biologisch fest. Merkmale	1	59	9,12	0,05	0,14
B Manipulierbare Merkmale	1	59	5,64	0,05	0,09
A x B	1	59	0,01	1	0,00

**Ergebnistabelle 3h: Deskriptive Statistik – Zuschreibung von Führungskompetenz unter Kontrolle der Zuschreibung von Sympathie**

Biologisch festgelegte Merkmale	Manipulierbar Merkmale	M	Standard Abweichung	n
maskulin	maskulin	3,66	0,61	15
	feminin	3,33	0,37	15
	Total	3,50	0,52	30
feminin	maskulin	3,21	0,62	15
	feminin	2,88	0,69	15
	total	3,04	0,67	30
total	maskulin	3,44	0,65	30
	feminin	3,10	0,59	30
	total	3,27	0,64	60

**Ergebnistabelle 4a: Varianzanalytische Ergebnistabelle der abhängigen Variablen „Sympathie der Stimme“**

Quelle:	df	Fehler df	F	p	Eta <sup>2</sup>
A Biologisch fest. Merkmale	1	59	0,70	1	0,01
B Manipulierbare Merkmale	1	59	1,01	1	0,02
A x B	1	59	0,03	1	0,00

**Ergebnistabelle 4b: Deskriptive Statistik – Sympathie der Stimme**

<b>Biologisch festgelegte Merkmale</b>	<b>Manipulierbare Merkmale</b>	<b>M</b>	<b>Standard Abweichung</b>	<b>n</b>
maskulin	maskulin	3,87	0,77	15
	feminin	4,03	0,69	15
	Total	3,95	0,72	30
feminin	maskulin	3,67	0,70	15
	feminin	3,90	0,91	15
	total	3,78	0,81	30
total	maskulin	3,77	0,73	30
	feminin	3,97	0,80	30
	total	3,78	0,76	60

**Ergebnistabelle 4c: Kovarianzanalytische Ergebnistabelle mit „Sympathie der Stimme“ als Kovariate und der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Führungskompetenz“**

<b>Quelle:</b>	<b>df</b>	<b>Fehler df</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Eta<sup>2</sup></b>
Sympathie der Stimme	1	59	8,29	,05	0,13
A Biologisch fest. Merkmale	1	59	8,19	,05	0,13
B Manipulierbare Merkmale	1	59	7,35	,05	0,12
A x B	1	59	0,00	1	0,00

**Ergebnistabelle 4d: Deskriptive Statistik – Zuschreibung von Führungskompetenz unter Kontrolle der Sympathie der Stimme**

<b>Biologisch festgelegte Merkmale</b>	<b>Manipulierbare Merkmale</b>	<b>M</b>	<b>Standard Abweichung</b>	<b>n</b>
maskulin	maskulin	3,66	0,61	15
	feminin	3,33	0,37	15
	Total	3,50	0,52	30
feminin	maskulin	3,21	0,62	15
	feminin	2,88	0,69	15
	total	3,04	0,67	30
total	maskulin	3,44	0,65	30
	feminin	3,10	0,59	30
	total	3,27	0,64	60

**Ergebnistabelle 4e: Varianzanalytische Ergebnistabelle der abhängigen Variablen „Geschlechtstypikalität der Stimme“**

Quelle:	df	Fehler df	F	p	Eta <sup>2</sup>
A Biologisch fest. Merkmale	1	59	3,73	1	0,06
B Manipulierbare Merkmale	1	59	6,52	,05	0,10
A x B	1	59	3,73	1	0,06

**Ergebnistabelle 4f: Deskriptive Statistik – Geschlechtstypikalität der Stimme**

Biologisch festgelegte Merkmale	Manipulierbare Merkmale	M	Standard Abweichung	n
maskulin	maskulin	2,37	0,52	15
	feminin	2,85	0,44	15
	Total	2,61	0,53	30
feminin	maskulin	2,79	0,33	15
	feminin	2,85	0,34	15
	total	2,82	0,33	30
total	maskulin	2,58	0,48	30
	feminin	2,85	0,39	30
	total	2,72	0,45	60

**Ergebnistabelle 4g: Kovarianzanalytische Ergebnistabelle mit „Geschlechtstypikalität“ als Kovariate und der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Führungskompetenz“**

Quelle:	df	Fehler df	F	p	Eta <sup>2</sup>
Zuschreibung von Sympathie	1	59	2,43	1	0,04
A Biologisch fest. Merkmale	1	59	11,17	,05	0,17
B Manipulierbare Merkmale	1	59	6,88	,05	0,11
A x B	1	59	0,15	1	0,00

**Ergebnistabelle 4h: Deskriptive Statistik – Zuschreibung von Führungskompetenz unter Kontrolle der Geschlechtstypikalität der Stimme**

Biologisch festgelegte Merkmale	Manipulierbare Merkmale	M	Standard Abweichung	n
maskulin	maskulin	3,66	0,61	15
	feminin	3,33	0,37	15
	Total	3,50	0,52	30
feminin	maskulin	3,21	0,62	15
	feminin	2,88	0,69	15
	total	3,04	0,67	30
total	maskulin	3,44	0,65	30
	feminin	3,10	0,59	30
	total	3,27	0,64	60

### Ergebnisse: Bewerberinnen

**Ergebnistabelle 5a: Reliabilitätsanalyse der Skalen „Ich war aufgeregt“, „Ich fühlte mich wohl“, „Ich fühlte mich unter Druck gesetzt“, „Ich hatte Angst“, „Ich fühlte mich entspannt“, „Ich habe mich geärgert“, „Ich fühlte mich selbstsicher“, „Ich habe mich gut präsentiert“, „Das Interview hat Spaß gemacht“ und „Ich habe wichtige Punkte nicht zur Sprache gebracht“**

Reliabilitäts Koeffizienten	$\alpha$	M	Min	Max	Range	Varianz
10 Items	,84	3,44	2,85	4,40	1,55	0,28

**Ergebnistabelle 5b: Varianzanalytische Ergebnistabelle der abhängigen Variablen „Emotionen während des Interviews“**

Quelle:	df	Fehler df	F	p	Eta <sup>2</sup>
A Biologisch fest. Merkmale	1	59	5,16	,05	0,08
B Manipulierbare Merkmale	1	59	1,40	1	0,02
A x B	1	59	0,01	1	0,00

**Ergebnistabelle 5c: Deskriptive Statistik – Emotionen während des Interviews**

Biologisch festgelegte Merkmale	Manipulierbare Merkmale	M	Standard Abweichung	n
maskulin	maskulin	3,74	0,60	15
	feminin	3,52	0,71	15
	Total	3,63	0,66	30
feminin	maskulin	3,33	0,67	15
	feminin	3,15	0,67	15
	total	3,24	0,67	30
total	maskulin	3,54	0,66	30
	feminin	3,33	0,70	30
	total	3,44	0,68	60

**Ergebnistabelle 6a: Reliabilitätsanalyse der Skalen „Der Interviewpartner erschien mir arrogant“, „Der Interviewpartner erschien mir sympathisch“, „Der Interviewpartner erschien mir autori-tär“, „Der Interviewpartner erschien mir unfreundlich“, „Der Interviewpartner schien interessiert an mir als Bewerberin“, „Der Interviewpartner erschien mir höflich“, „Der Interviewpartner erschien mir kühl“, „Der Interviewpartner erschien mir unvoreingenommen“, „Der Interviewpartner erschien mir respektlos“, „Der Interviewpartner erschien mir offen“, „Der Interviewpartner erschien mir streng“ und „Der Interviewpartner erschien mir sensibel“**

Reliabilitäts Koeffizienten	$\alpha$	M	Min	Max	Range	Varianz
12 Items	,83	3,87	2,88	4,57	1,68	0,26

**Ergebnistabelle 6b: Varianzanalytische Ergebnistabelle der abhängigen Variablen „Beurteilung des Interviewers“**

Quelle:	df	Fehler df	F	p	Eta <sup>2</sup>
A Biologisch fest. Merkmale	1	59	0,30	1	0,00
B Manipulierbare Merkmale	1	59	2,35	1	0,04
A x B	1	59	0,11	1	0,00

**Ergebnistabelle 6c: Deskriptive Statistik – Beurteilung des Interviewers**

<b>Biologisch festgelegte Merkmale</b>	<b>Manipulierbare Merkmale</b>	<b>M</b>	<b>Standard Abweichung</b>	<b>n</b>
maskulin	maskulin	4,01	0,57	15
	feminin	3,82	0,64	15
	Total	3,92	0,60	30
feminin	maskulin	3,98	0,51	15
	feminin	3,68	0,71	15
	total	3,83	0,63	30
total	maskulin	3,99	0,53	30
	feminin	3,75	0,67	30
	total	3,87	0,61	60

**Ergebnistabelle 7a: Reliabilitätsanalyse der Skalen „Selbstzuschreibung von Dominanz“, „Selbstzuschreibung von Kommunikationsstärke“, „Selbstzuschreibung von Autorität“, „Selbstzuschreibung von Selbstbewusstsein“, „Selbstzuschreibung von Intelligenz“, „Selbstzuschreibung von Durchsetzungsfähigkeit“, „Selbstzuschreibung von Sensibilität gegenüber anderen“, „Selbstzuschreibung von Entscheidungsfreude“, „Selbstzuschreibung von Verantwortungsbewusstsein“, „Selbstzuschreibung Ehrgeiz“, „Selbstzuschreibung von Fürsorglichkeit“, „Selbstzuschreibung von Belastbarkeit“, „Selbstzuschreibung der Fähigkeit auf andere einzugehen“, „Selbstzuschreibung von Konkurrenzfähigkeit“, „Selbstzuschreibung von Überzeugungskraft“, „Selbstzuschreibung der Fähigkeit Druck gut stand zu halten“, „Selbstzuschreibung von Eigeninitiative“, „Selbstzuschreibung von Einfühlsamkeit“, „Selbstzuschreibung der Fähigkeit andere zu motivieren“, „Selbstzuschreibung von Führungskompetenz“ und „Beurteilung der Wahrscheinlichkeit zu weiteren Auswahlverfahren eingeladen zu werden“**

<b>Reliabilitäts Koeffizienten</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>M</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Range</b>	<b>Varianz</b>
20 Items	,86	3,59	2,35	4,48	2,13	0,23

**Ergebnistabelle 7b: Varianzanalytische Ergebnistabelle der abhängigen Variablen „Selbstzuschreibung von Führungskompetenz“**

<b>Quelle:</b>	<b>df</b>	<b>Fehler df</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Eta<sup>2</sup></b>
A Biologisch fest. Merkmale	1	59	3,09	1	0,05
B Manipulierbare Merkmale	1	59	7,23	,05	0,11
A x B	1	59	0,32	1	0,01

**Ergebnistabelle 7c: Deskriptive Statistik – Beurteilung des Interviewers**

<b>Biologisch festgelegte Merkmale</b>	<b>Manipulierbare Merkmale</b>	<b>M</b>	<b>Standard- abweichung</b>	<b>n</b>
maskulin	maskulin	3,80	0,29	15
	feminin	3,57	0,47	15
	Total	3,69	0,40	30
feminin	maskulin	3,67	0,40	15
	feminin	3,32	0,51	15
	total	3,50	0,49	30
total	maskulin	3,74	0,35	30
	feminin	3,44	0,50	30
	total	3,59	0,45	60

### Ergebnisse Beurteiler:

**Ergebnistabelle 8a: Reliabilitätsanalyse der Skalen „Zuschreibung von Dominanz“, „Zuschreibung von Kommunikationsstärke“, „Zuschreibung von Autorität“, „Zuschreibung von Selbstbewusstsein“, „Zuschreibung von Intelligenz“, „Zuschreibung von Durchsetzungsfähigkeit“, „Zuschreibung von Sensibilität gegenüber anderen“, „Zuschreibung von Entscheidungsfreude“, „Zuschreibung von Verantwortungsbewusstsein“, „Zuschreibung Ehrgeiz“, „Zuschreibung von Fürsorglichkeit“, „Zuschreibung von Belastbarkeit“, „Zuschreibung der Fähigkeit auf andere einzugehen“, „Zuschreibung von Konkurrenzfähigkeit“, „Zuschreibung von Überzeugungskraft“, „Zuschreibung der Fähigkeit Druck gut stand zu halten“, „Zuschreibung von Eigeninitiative“, „Zuschreibung von Einfühlsamkeit“, „Zuschreibung der Fähigkeit andere zu motivieren“ und „Zuschreibung von Führungskompetenz“ von Rater A**

<b>Reliabilitäts Koeffizienten</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>M</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Range</b>	<b>Varianz</b>
20 Items	,91	3,26	2,59	3,77	1,18	,14

**Ergebnistabelle 8b: Reliabilitätsanalyse der Skalen „Zuschreibung von Dominanz“, „Zuschreibung von Kommunikationsstärke“, „Zuschreibung von Autorität“, „Zuschreibung von Selbstbewusstsein“, „Zuschreibung von Intelligenz“, „Zuschreibung von Durchsetzungsfähigkeit“, „Zuschreibung von Sensibilität gegenüber anderen“, „Zuschreibung von Entscheidungsfreude“, „Zuschreibung von Verantwortungsbewusstsein“, „Zuschreibung Ehrgeiz“, „Zuschreibung von Fürsorglichkeit“, „Zuschreibung von Belastbarkeit“, „Zuschreibung der Fähigkeit auf andere einzugehen“, „Zuschreibung von Konkurrenzfähigkeit“, „Zuschreibung von Überzeugungskraft“, „Zuschreibung der Fähigkeit Druck gut stand zu halten“, „Zuschreibung von Eigeninitiative“, „Zuschreibung von Einfühlsamkeit“, „Zuschreibung der Fähigkeit andere zu motivieren“ und „Zuschreibung von Führungskompetenz“ von Rater B**

<b>Reliabilitäts Koeffizienten</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>M</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Range</b>	<b>Varianz</b>
20 Items	,91	3,47	2,80	3,93	1,13	,11



**Ergebnistabelle 8c: Korrelation der Variablen „Zuschreibung von Führungskompetenz – Rater A“ und „Zuschreibung von Führungskompetenz – Rater B“**

Korrelation	M	Standard-abweichung	n	Korrelation nach Pearson	p
„Führungskompetenz - Rater A“	3,47	,54	60	,04	1
„Führungskompetenz -Rater B“	3,25	,58	60		

**Ergebnistabelle 8d: Varianzanalytische Ergebnistabelle der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Führungskompetenz – Rater A“**

Quelle:	df	Fehler df	F	p	Eta <sup>2</sup>
A Biologisch fest. Merkmale	1	59	0,58	1	0,01
B Manipulierbare Merkmale	1	59	0,17	1	0,00
A x B	1	59	0,01	1	0,00

**Ergebnistabelle 8e: Deskriptive Statistik – Zuschreibung von Führungskompetenz – Rater A**

Biologisch festgelegte Merkmale	Manipulierbare Merkmale	M	Standard-abweichung	n
maskulin	maskulin	3,30	0,61	15
	feminin	3,27	0,61	15
	Total	3,29	0,61	30
feminin	maskulin	3,23	0,57	15
	feminin	3,18	0,54	15
	total	3,21	0,55	30
total	maskulin	3,27	0,59	30
	feminin	3,22	0,57	30
	total	3,25	0,58	60

**Ergebnistabelle 8d: Varianzanalytische Ergebnistabelle der abhängigen Variablen „Zuschreibung von Führungskompetenz – Rater B“**

<b>Quelle:</b>	<b>df</b>	<b>Fehler df</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Eta<sup>2</sup></b>
A Biologisch fest. Merkmale	1	59	0,37	1	0,01
B Manipulierbare Merkmale	1	59	0,04	1	0,00
A x B	1	59	0,12	1	0,00

**Ergebnistabelle 8e: Deskriptive Statistik – Zuschreibung von Führungskompetenz Rater B**

<b>Biologisch festgelegte Merkmale</b>	<b>Manipulierbare Merkmale</b>	<b>M</b>	<b>Standard- abweichung</b>	<b>n</b>
maskulin	maskulin	3,55	0,55	15
	feminin	3,48	0,68	15
	Total	3,51	0,61	30
feminin	maskulin	3,42	0,47	15
	feminin	3,44	0,41	15
	total	3,43	0,47	30
total	maskulin	3,49	0,54	30
	feminin	3,46	0,56	30
	total	3,47	0,54	60



Ich versichere, dass ich diese Dissertation ohne Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmitteln angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Diese Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen.

Mannheim, 06. August 2004